

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO
LINHA DE PESQUISA: TRABALHO E
ORGANIZAÇÕES**

ABEL CORRÊA DE SOUZA

**ATITUDES DOS EMPREENDEDORES DE EMPRESAS
INCUBADAS:
INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS
COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS NA
CAPACIDADE DE INOVAÇÃO**

**CRICIÚMA
2016**

ABEL CORRÊA DE SOUZA

**ATITUDES DOS EMPREENDEDORES DE EMPRESAS
INCUBADAS:
INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS
COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS NA
CAPACIDADE DE INOVAÇÃO**

Dissertação apresentada para a
obtenção do grau de Mestre no
Programa de Pós-graduação em
Desenvolvimento Socioeconômico
da Universidade do Extremo Sul
Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof. Dr^a. Cristina
Keiko Yamaguchi
Coorientador: Prof. Dr. Sílvio
Parodi Oliveira Camilo

**CRICIÚMA
2016**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

S729a Souza, Abel Corrêa de.

Atitudes dos empreendedores de empresas incubadas : influência das características comportamentais empreendedoras na capacidade de inovação / Abel Corrêa de Souza ; orientadora : Cristina Keiko Yamaguchi ; coorientador : Sílvio Parodi Oliveira Camilo. – Criciúma, SC : Ed. do Autor, 2016.

230 p. : il. ; 21 cm.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2016.

1. Empreendedorismo. 2. Empreendedores. 3. Incubadoras de empresas. 4. Desenvolvimento organizacional. 5. Inovação organizacional. I. Título.

CDD 22. ed. 658.421

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla – CRB 14/1101

Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC

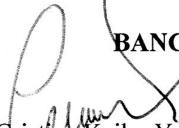
ABEL CORRÊA DE SOUZA

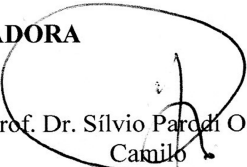
**ATITUDES DOS EMPREENDEDORES DE EMPRESAS
INCUBADAS: INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS
COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS NA
CAPACIDADE DE INOVAÇÃO**

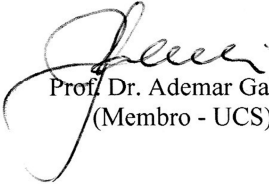
Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

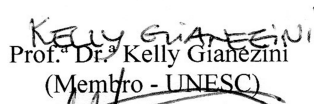
Criciúma, 20 de setembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA


Prof.ª Dr.ª Cristina Keiko Yamaguchi
(Orientadora - UNESC)

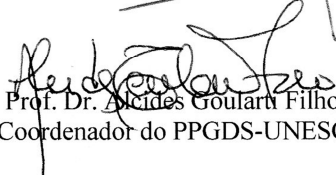

Prof. Dr. Sílvio Parodi Oliveira
Camilo
(Coorientador - UNESC)


Prof. Dr. Ademair Galelli
(Membro - UCS)


Prof.ª Dr.ª Kelly Gianezi
(Membro - UNESC)

Prof. Dr. Miguelangelo Gianezi
(Membro Suplente - UNESC)


Abel Corrêa de Souza
Mestrando


Prof. Dr. Alcides Goulart Filho
Coordenador do PPGDS-UNESC

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, em especial à minha esposa Jerusa que teve paciência para abrir mão de muitos momentos de convivência.

AGRADECIMENTOS

Tenho tantos agradecimentos a fazer que seria quase impossível relacionar neste pequeno espaço, todas as pessoas e instituições que me auxiliaram e me incentivaram em mais esta caminhada.

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que sempre me dá forças para que eu nunca desista, embora encontre no caminho obstáculos que, muitas vezes, parecem intransponíveis. A ele, minha eterna gratidão.

Externo também meu agradecimento especial à minha esposa Jerusa, incansável no estímulo para que eu abrace sempre novos desafios, confiante que, com força, fé e dedicação, posso superá-los todos, um a um.

Meus sinceros agradecimentos à Universidade do Extremo Sul Catarinense, a nossa UNESC, que estimula e apoia todos os seus colaboradores a se qualificar e, assim, conquistar horizontes até então desconhecidos.

Ao curso de Administração da UNESC que concede espaço para que eu desenvolva todos os meus estudos e trabalhos, bem como por acreditar incondicionalmente em mim.

Aos meus demais familiares, meus filhos Alisson e André, que são o esteio de minha caminhada, meus netos, Lucas, Mateus, Amanda e Augusto que, mesmo com sua tenra idade, me desafiam a todo momento, a continuar crescendo em conhecimento e sabedoria.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico por compartilharem conosco suas experiências e conhecimentos, além do estímulo à pesquisa de temas que muito contribuiu para nosso crescimento intelectual.

Um agradecimento especial aos professores orientadores, a orientadora Professora Dra. Cristina Keiko Yamaguchi, o coorientador Professor Dr. Sílvio Parodi Oliveira Camilo, por não pouparem um segundo sequer de seus preciosos tempos para contribuir com a qualidade de meu trabalho final, e aos membros da banca examinadora, professora Dra. Kelly Joziane de Mendonça Dorneles Gianezini e Professor Dr. Ademar Galelli, pelas contribuições adicionais para o aperfeiçoamento do trabalho final.

Aos colegas do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, pelos momentos agradáveis que passamos juntos, debatendo assuntos e compartilhando experiências para que todos tivéssemos sintonia em relação aos tópicos abordados.

Enfim, para não ser injusto com ninguém, quero externar meus agradecimentos a todos que, direta ou indiretamente, me incentivaram

em mais esta caminhada.

Muito obrigado a todos!

RESUMO

SOUZA, Abel Corrêa. **Atitudes dos empreendedores de empresas incubadas: Influência das características comportamentais empreendedoras na capacidade de inovação.** 2016, 142 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, 2016.

A instalação de incubadoras em diferentes ambientes e regiões, com objetivos distintos, vem sendo utilizada na consolidação dos negócios, visando reduzir as estatísticas sobre a brevidade de vida de muitos empreendimentos. As incubadoras buscam abrigar empresas inovadoras, seja fruto de projetos de pesquisa ou novas empresas idealizadas por micro e pequenas empresas empreendedoras que vislumbram consolidar novos negócios. Este estudo procurou identificar se as características comportamentais empreendedoras exercem influência na capacidade de inovação por meio das atitudes dos empreendedores de empresas incubadas. Para atender referido propósito, foi realizada pesquisa estruturada junto a três incubadoras, duas localizadas no município de Criciúma/SC e outra no município de Lages/SC. Dessas três incubadoras, duas estão localizadas no âmbito de universidades e a outra é particular. Para a coleta de dados, foi aplicada pesquisa estruturada junto ao proprietário ou sócio majoritário de cada uma das empresas incubadas, perfazendo um total de 26 entrevistas. A pesquisa é de natureza aplicada, com utilização do método indutivo e abordagem quantitativa e quanto aos objetivos é descritiva e exploratória e a estratégia é estudo multicase. A coleta de dados permitiu que fossem realizadas diversas análises, destacando-se as diferenças entre as características comportamentais empreendedoras entre as incubadoras e as distâncias ainda existentes entre as atitudes dos proprietários das empresas incubadas e a adoção de atividades de inovação, o que serve como fator indutor para que os proprietários de empresas incubadas participem de programas de capacitação e eventos que sejam promotores de atividades inovadoras. Os resultados demonstram que os empreendedores das incubadoras A, B e C, possuem capacidade de inovar, quando apresentaram algumas características, a saber: (1) possuem habilidade em estabelecer e influenciar relações com pessoas; (2) identificam, avaliam e refinam uma ideia para transformá-la num negócio; (3) adquirem conhecimentos e tecnologias externas para melhorar processos e produtos; (4) adotam novos métodos nas práticas

de negócios, tanto internos quanto nas relações externas; (5) utilizam tecnologia disponível, aberto para gerar novas ideias e aprendizado; (6) implementam novos produtos e/ou processos ou técnicas; (7) transformam invenção em conceito econômico; (8) planejam a inovação para que contribua para o sucesso da empresa. Percebeu-se que os perfis inovadores que mais se destacaram foram: (i) Ativadores; (ii) Buscadores, e (iii) Criadores, pois, apresentam boa capacidade de relacionamento com pessoas, contribuindo para influenciar e ampliar as redes de contato; buscam novas informações para novas oportunidades e iniciativas, possuem persistência nos negócios. Destacam-se alguns pontos fracos, quando trata de planejamento para correr riscos moderados e métodos de definição de metas. Este resultado não reflete a realidade da totalidade das incubadoras, visto que a pesquisa foi realizada em três incubadoras, o que impõe limitações tanto geográficas para a pesquisa em estudo, quanto no que tange à caracterização das incubadoras. Para estudos futuros, sugere-se realizar uma análise de variância (ANOVA) relacionando as variáveis do perfil dos gestores das empresas incubadas com as subcategorias.

Palavras-chave: Comportamento empreendedor; Inovação; Incubadoras de empresas.

ABSTRACT

The installation of incubators in different environments and regions, with different objectives, has been used in business consolidation, to reduce the statistics on the brevity of life for many enterprises. Incubators seek shelter innovative companies is the result of research projects or new companies devised by micro and small entrepreneurial companies envision consolidate new business. This study sought to determine whether entrepreneurial behavioral characteristics influence the innovation capacity through the attitudes of entrepreneurs of incubated companies. To meet that end, structured survey was conducted with three incubators, two located in the city of Criciuma/SC and another in the city of Lages/SC. These three incubators, two are located within universities and the other is private. To collect data, structured survey was conducted by the owner or majority shareholder of each of the incubated companies, for a total of 26 interviews. The research is of applied nature, using the inductive method and quantitative approach and about the objectives is descriptive and exploratory and strategy is multicases study. The data collection has allowed several analyzes were carried out, highlighting the differences between the behavioral characteristics entrepreneurial between incubators and the remaining distance between the attitudes of the owners of the incubated companies and the adoption of innovation activities, which serves as a factor inducer for owners of incubated companies to participate in training programs and events that are promoters of innovative activities. The results show that entrepreneurs incubators A, B and C, have the capacity to innovate, when presented some characteristics, namely: (1) have the ability to establish and influence relationships with people; (2) identify, evaluate and refine an idea to turn it into a business; (3) acquire knowledge and external technology to improve processes and products; (4) adopt new methods in business practices, both internal and external relations; (5) use technology available, open to generate new ideas and learning; (6) implement new products and / or processes or techniques; (7) turn invention into economic concept; (8) planning innovation to contribute to the company's success. It was noticed that the innovative profile that stood out were: (i) activators; (ii) Searchers, and (iii) Breeders therefore have good relationship skills with people, helping to influence and expand contact networks; seek new information to new opportunities and initiatives have continued in business. some weaknesses when

comes to planning to take moderate risks and goal-setting methods are highlighted. This result does not reflect the reality of all incubators, since the survey was conducted in three incubators, which imposes both geographical limitations to the research study, as in regard to the characterization of the incubators. For future studies, it is suggested to perform an analysis of variance (ANOVA) relating the profile variables of the managers of the companies incubated with subcategories.

Key-words: Behavior Entrepreneur; Innovation; Business incubators.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características empreendedoras X Literatura	59
Tabela 2 - Incubadora.....	75
Tabela 3 – Tempo de atuação na área	76
Tabela 4 – Tempo de incubação.....	77
Tabela 5 – Distribuição por gênero	77
Tabela 6 – Distribuição por faixa etária	78
Tabela 7 – Grau de escolaridade	79
Tabela 8 – Grau de confiabilidade	80
Tabela 9 – Análise Descritiva – Subcategorias	81
Tabela 10 – Análise descritiva – Categorias	82
Tabela 11 – Realização pessoal e profissional versus incubadoras.....	83
Tabela 12 – Planejamento e resolução de problemas versus incubadoras	83
Tabela 13 – Influência (relacionamento com pessoas) versus incubadoras	85
Tabela 14 – Categorias versus incubadoras	86
Tabela 15 - Teste de Escolha Múltipla (Post-hoc)	87
Tabela 16 – Realização pessoal e profissional versus tempo de atuação na área	88
Tabela 17 – Planejamento e resolução de problemas versus tempo de atuação na área	89
Tabela 18 – Influência (relacionamento com pessoas) versus tempo de atuação na área	90
Tabela 19 – Categorias versus tempo de atuação na área.....	90
Tabela 20 – Realização pessoal e profissional versus tempo de incubação.....	91
Tabela 21 – Planejamento e resolução de problemas versus tempo de incubação.....	92
Tabela 22 – Influência (relacionamento com pessoas) versus tempo de incubação.....	93
Tabela 23 – Categorias versus tempo de incubação.....	93
Tabela 24 – Realização pessoal e profissional versus gênero	94
Tabela 25 – Planejamento e resolução de problemas versus gênero.....	95
Tabela 26 – Influência (relacionamento com pessoas) versus gênero...	95
Tabela 27 – Categorias versus gênero.....	96
Tabela 28 – Realização pessoal e profissional versus faixa etária	97
Fonte: Dados da pesquisa.....	97
Tabela 29 – Planejamento e resolução de problemas versus faixa etária	98

Tabela 30 – Influência (relacionamento com pessoas) versus faixa etária	99
Tabela 31 – Categorias versus faixa etária	99
Tabela 32 – Realização pessoal e profissional versus grau de escolaridade.....	101
Tabela 33 – Planejamento e resolução de problemas versus grau de escolaridade.....	102
Tabela 34 – Influência (relacionamento com pessoas) versus escolaridade.....	103
Tabela 35 – Categorias versus grau de escolaridade	103
Tabela 36 – Média das categorias e subcategorias.....	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Informações socioeconômicas dos municípios pesquisados	31
Quadro 2 – O paradigma da liderança empreendedora	38
Quadro 3 – Atividades Inovativas	42
Quadro 4 – Componentes e cobertura das atividades inovativas	43
Quadro 5 – Características do empreendedor.....	52
Quadro 6 – Atitudes e comportamentos de empreendedores	56
Quadro 7 – Empresas incubadas e percentual de respondentes, por incubadora.....	68
Quadro 8 – Comportamento empreendedor versus perfil modelo A-F104	
Quadro 9 – Síntese da capacidade inovar dos empreendedores das incubadoras	111
Quadro 10 – Síntese do perfil inovador baseado no Modelo A-F.....	112

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	29
1.1 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS	31
1.1.1 Objetivo geral	32
1.1.2 Objetivos específicos	33
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	35
2.1 EMPREENDEDORISMO	35
2.2 INOVAÇÃO	40
2.3 CARACTERÍSTICAS E PERFIL DO EMPREENDEDOR.....	48
2.4 INCUBADORAS	62
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	67
3.1 TIPOS DE PESQUISA	67
3.2 POPULAÇÃO, AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA	68
3.3 MÉTODO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA	69
3.4 COLETA E TABULAÇÃO PRELIMINAR DOS DADOS	70
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	71
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	75
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	75
4.2 CONFIABILIDADE	79
4.3 ANÁLISE DESCRITIVA	80
4.4 ANOVA – ANÁLISE DE VARIÂNCIA.....	82
4.4.1 Categorias versus incubadoras.....	82
4.4.2 Categorias versus tempo de atuação na área	88
4.4.3 Categorias versus tempo de incubação.....	91
4.4.4 Categorias versus gênero	94
4.4.5 Categorias versus faixa etária	96
4.4.6 Categorias versus grau de escolaridade	100
4.5 Características comportamentais empreendedoras e capacidade de inovação.....	104
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
REFERÊNCIAS	119
APÊNDICES.....	125

1 INTRODUÇÃO

Um dos problemas que vem preocupando não somente aos governantes, mas a sociedade em geral, é a redução dos postos de trabalho, quer seja por questões conjunturais ou estruturais. Este fenômeno, que não se restringe aos países com baixo desenvolvimento econômico e social, mas que atinge também os emergentes e os desenvolvidos. Nesse contexto, novas alternativas são criadas para enfrentar o problema e ações que privilegiem o empreendedorismo, vem se despontando como fator primordial para melhorar essa situação.

De acordo com o relatório anual BRICS – Joint Statistical Publication (IBGE, 2015), no ano de 2013 o Brasil apresentava uma população economicamente ativa de 65,5 milhões de pessoas, das quais 6,5 milhões estavam desempregadas, o que representava algo em torno de 10%. Fato semelhante também foi verificado na Rússia, mas a China apresentava uma taxa de desemprego em relação à população economicamente ativa bem inferior, um percentual de pouco mais de 7% e a Índia com uma relação em torno de 6%.

Considerando outro aspecto inerente aos trabalhadores em particular e suas famílias, os ingressos também não estão sendo satisfatórios, conforme pode ser observado no relatório Progreso Multidimensional: Bienestar más allá del ingreso de 2016. No período considerado entre 2003 a 2013, a classe média teve um incremento no ingresso por hora da ordem de 1,1% no total, sendo que as mulheres tiveram um acréscimo de 2% e os homens de apenas 0,2%. A população considerada vulnerável teve incremento de 4,1% para as mulheres, 3,2% para os homens e uma média total de 3,9% (IBGE, 2015). Considerando todas as classes sociais elencadas pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o crescimento dos ingressos foi de 6,2% para as mulheres, 4,7% para os homens e 5,7% para o total. Segundo relatório do Fundo Monetário Internacional (FMI), no período compreendido entre 2003 e 2012, o PIB dos países ditos emergentes cresceu 88,92% e 16,98% nos países desenvolvidos. Os países considerados que fazem parte da América Latina e Caribe, o ingresso nos postos de trabalho teve crescimento do PIB de 49,67% neste mesmo período.

Os números acima retratam a urgência e a necessidade de gerar novas condições para agregar o efetivo de trabalhadores.

A criação de novos negócios tem se transformado num dos principais pontos de ataque ao desemprego e à dependência de criação de novos postos de trabalho. Algumas iniciativas têm se consolidado

como alavanca para a geração de emprego e renda, bem como de fator preponderante para o fortalecimento da economia, como por exemplo, as *start ups*, conceito que caracteriza o surgimento de novos negócios, ou as *spin-offs*, novos empreendimentos derivados da diversificação ou da fragmentação de negócios já existentes (PAULA et al., 2015).

É essencial que a identificação e a afinidade com o segmento em que vai atuar, assim como uma base de conhecimento anterior sobre o negócio, são diferenciais que contribuem para a longevidade de novos empreendimentos. Segundo o relatório do SEBRAE (2013), intitulado Sobrevivência das empresas no Brasil, a taxa de mortalidade para empresas com dois anos era de 26,4% para as nascidas em 2005; 24,9% para as nascidas em 2006; e 24,4% para as nascidas em 2007. Segundo esse estudo, o aumento da longevidade, ainda que um tanto tímido, deve-se ao fato de que houveram avanços na legislação que ampara as micro e pequenas empresas, além da evolução das características dos empreendedores, como por exemplo, aumento do grau de escolaridade.

A disponibilização de um ambiente adequado para que um *start up* dê seus primeiros passos pode constituir-se num elemento decisivo entre a continuidade ou não de um novo empreendimento. Neste sentido, surgem as incubadoras de empresas, locais em que são disponibilizados, além de espaço físico para início das atividades, auxílio no desenvolvimento de micro e pequenas empresas nascentes e em operação, e oferta de suporte técnico, gerencial e formação complementar ao empreendedor. Referida iniciativa, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nos pequenos negócios (DORNELAS, 2002).

Diversas incubadoras surgem no âmbito das universidades, outras são constituídas para o atendimento de demandas regionais ou locais, de setores específicos ou agrupados por segmentos, com o propósito de desenvolvimento tanto econômico quanto social, enfim, transformam-se no *locus* mais adequado para a consolidação de negócios promissores. A proliferação de incubadoras é um acontecimento relativamente novo, tanto em nível mundial, como em nível nacional, e a grande maioria delas ainda está em fase de consolidação, buscando a formação de novas parcerias, agregando outros serviços, ampliando seu leque de atuação, expandindo seus horizontes.

Entretanto, é necessário conhecer a eficácia das incubadoras para a criação de novos negócios e se contribui para o desenvolvimento dos negócios nas regiões onde estão inseridas. Uma das possibilidades de verificar tal eficácia seria identificar em que nível as características

comportamentais empreendedoras contribuem para o sucesso de empresas incubadas. Por outro lado, é necessário observar se o fato de serem residentes em uma incubadora, essas empresas estão sendo influenciadas para a inclusão de propostas de inovação em sua estratégia e, por extensão, em sua cultura.

Para caracterizar as duas cidades nas quais foi realizada a pesquisa, seguem dados que evidenciam a situação socioeconômica dos municípios no quadro abaixo.

Quadro 1 – Informações socioeconômicas dos municípios pesquisados

Criciúma/SC	Lages/SC
Área: 235,6 km ²	Área: 2.629,8 km ²
IDHM 2010: 0,788	IDHM 2010: 0,770
Faixa do IDHM: alto (entre 0,700 a 0,799)	Faixa do IDHM: alto (entre 0,700 a 0,799)
População (2013): 202.395 habitantes	População (2013): 158.961 habitantes
Densidade demográfica: 859,1 hab/km ²	Densidade demográfica: 60,4 hab/km ²
Ano de instalação: 1925	Ano de instalação: 1765
PIB total: R\$ 4.099.679,00	PIB total: R\$ 3.010.201,00
PIB per capita: R\$ 21.133,56	PIB per capita: R\$ 19.214,26
Microrregião: Criciúma	Microrregião: Campos de Lages
Mesorregião: Sul Catarinense	Mesorregião: Serrana

Fonte: FIESC, 2014

No ano de 2013, o município de Criciúma/SC contava com 6.948 estabelecimentos registrados, distribuídos em cinco categorias de atividades econômicas (agropecuária, indústria extrativa, indústria da construção civil, comércio e serviços), gerando 67.351 empregos. Por sua vez, no mesmo ano, o município de Lages/SC contava com 4.775 negócios, distribuídos nas mesmas categorias, gerando 42.739 empregos (FIESC, 2014).

1.1 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS

O interesse pelo tema empreendedorismo e sua evolução, bem como a influência das características e tipos de empreendedores na atuação dos órgãos de apoio e de fomento aos novos negócios no desenvolvimento do espírito empreendedor, a necessidade de incluir a

inovação na cultura da empresa, independente de seu segmento de atuação ou de seu porte, a forma de atuação de incubadoras de empresas, são temas abordados de forma transversal, que se constituem no arcabouço desse estudo.

As incubadoras prestam serviço essencial para a concretização de novos empreendimentos, porém, na literatura pesquisada, não há menção relativa à efetividade da contribuição no processo de consolidação de novos negócios, nem as formas de abordar a influência da inovação como elemento fundamental para a obtenção de vantagem competitiva num mercado cada vez mais disputado.

Existem, entretanto, algumas inquietações que devem ser no todo ou, pelo menos, em parte, respondidas para que se saiba se essas iniciativas estão produzindo os efeitos que delas se espera. A incorporação de conceitos de inovação, a qualificação profissional, o aumento do grau de escolaridade, o profundo conhecimento e contínuo aperfeiçoamento em relação ao *core business*, a construção de redes de relacionamento, as relações harmoniosas com os *stakeholders*, tudo isso isoladamente ou em conjunto, contribuem para que os novos negócios se consolidem e alcancem maior longevidade.

A atuação das incubadoras, quer seja pela sua constituição, interesse ou localização, quer seja pelo seu propósito socioeconômico, assim como qualquer outra instituição, é gerida de forma diferente e obtém resultados distintos. Desta forma, este estudo buscou conhecer a relação das características empreendedoras e o perfil inovador dos incubados residentes das três incubadoras.

A questão norteadora desta pesquisa é: Como as características comportamentais empreendedoras contribuem para o desenvolvimento da capacidade de inovação nas empresas incubadas?

Para buscar a resposta a este questionamento, propõe-se os objetivos abaixo descritos.

1.1.1 Objetivo geral

Identificar como a influência das características comportamentais empreendedoras contribui para o desenvolvimento da capacidade de inovação das empresas incubadas.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar as características pessoais e profissionais dos empreendedores de empresas incubadas;
- Avaliar a confiabilidade das dimensões através do Alpha de Cronbach;
- Verificar se há diferença entre as características comportamentais empreendedoras entre as incubadoras;
- Detectar as convergências das características comportamentais empreendedoras e as características de capacidade de inovação das empresas incubadas que a literatura apresenta.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O arcabouço teórico deste estudo pautar-se-á em três dimensões que se complementam e dão sustentação umas às outras: o empreendedorismo, como sustentáculo para o surgimento de novos negócios, a inovação, vista pelo ângulo de sua aplicação e as incubadoras, na condição de agentes propulsores do empreendedorismo oferecendo apoio para a consolidação de novos negócios.

Uma das mais importantes subdivisões do trabalho será a análise das características comportamentais empreendedoras descritas por McClelland (1972), por tratar-se da ênfase maior que será dada no desenvolvimento deste trabalho.

Entretanto, outros estudiosos também se debruçaram sobre o tema, traçando perfil, definindo características, estabelecendo dimensões, identificando comportamentos, enfim, uma gama de trabalhos que foram realizados com o intuito de estabelecer as razões e as motivações dos empreendedores.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Diferente de um modismo como tantos outros, o empreendedorismo não é um tema novo, quando analisado sob uma lente mais minuciosa. Os grandes navegadores, para não recuar a épocas muito longínquas na cronologia da história da humanidade, foram empreendedores na verdadeira acepção da palavra. Vale lembrar que os navegadores eram desbravadores que estabeleciam rotas comerciais utilizando dinheiro de quem os pudesse financiar, ação similar aos capitalistas de risco atuais (DORNELAS, 2014).

O processo empreendedor adotado pelo Global Entrepreneurship Management (2013) consiste em analisar um contexto que envolve as características do indivíduo, a postura da sociedade em que está inserido e o ambiente institucional. Considera que, em termos de características dos indivíduos, o potencial empreendedor deve ser capaz de identificar oportunidades, ter conhecimento e desenvolver habilidades, encarar a possibilidade de fracassar e ter atitude positiva.

Em termos de postura da sociedade e ambiente institucional, o relatório GEM (2013), reforça a classificação das economias dos países em três níveis: as economias impulsionadas por fatores, nas quais predominam atividades altamente dependentes da força de trabalho e dos recursos naturais, as economias impulsionadas pela eficiência, cujas

características estão atreladas ao avanço da industrialização e pelos ganhos em economia de escala, com predominância de organizações intensivas em capital e os países cuja economia é impulsionada pela inovação, nos quais há predominância de negócios mais avançados, caracterizados pelo intenso conhecimento e o setor de serviços se expande e se moderniza constantemente. Essa classificação é baseada no Relatório de Competitividade Global, publicação do Fórum Econômico Mundial de 2013.

Hisrich e Peters (2004) alertam para o fato de que o processo empreendedor vai além da solução de um problema. É preciso disciplina para que referido processo contemple, pelo menos, quatro momentos, que iniciam por identificar e avaliar oportunidades, desenvolver o plano de negócio, estipular o volume de recursos necessários e as fontes disponíveis e, por fim, gerenciar o negócio. Asseveram que, independentemente da corrente de pensamento, a definição de empreendedorismo inclui comportamentos comuns, manifestos pela tomada de iniciativa, organização dos mecanismos sociais com o intuito de utilizar os recursos para obtenção de resultados e a aceitação do risco como inerente a qualquer negócio.

O empreendedorismo apresenta-se como fator essencial para a solução de diversos problemas de ordem econômica e social, por ser o agente propulsor na geração de emprego e renda. O desenvolvimento socioeconômico, que é a mola propulsora de negócios sólidos, está diretamente relacionado à qualidade dos empreendedores (ALMEIDA; SOUZA NETO; NUNES; STTEFANELLO, 2008).

Hisrich e Peters (2004), no desdobramento cronológico do tema, iniciam com a Idade Média, definindo empreendedor como aquele que se ocupa de projetos que estimulam a produção em grande escala. Avançam no século XVII identificando-o com a pessoa que assume os riscos em um contrato com os governos. Mencionam a participação de Richard Cantillon¹ no início do século XVIII e Jean-Baptiste Say² no início do século XIX, cujas ênfases têm alguma semelhança, uma vez que o primeiro afirmava que existe diferença entre o que assume riscos e o que fornece capital, e o segundo separava os lucros do empreendedor dos lucros de capital.

Um dos avanços, no que tange ao empreendedorismo, aparece na década de 1930, quando Schumpeter (1961), um dos pensadores sobre o assunto, desenvolve o conceito de destruição criadora, cuja

¹ Economista franco-irlandês (1680-1734)

² Economista francês (1767-1832)

essência reside em entender o momento em que um bem, produto ou serviço, entra em declínio, e o empreendedor tem a capacidade de aproveitar a oportunidade e inovar. Vale considerar que, mesmo sem que o autor tivesse essa intenção, começam a se delinear as principais motivações que levam uma pessoa a empreender: o aproveitamento de oportunidades e o impulso para suprir suas necessidades, desdobramentos que foram mais tarde estudados por outros pesquisadores.

Este é o foco principal dos trabalhos realizados por outro expoente no estudo do empreendedorismo, McClelland (1972), cujos estudos incidem sobre o comportamento empreendedor e suas motivações, identificando-o como um indivíduo dinâmico que procura conhecer os riscos inerentes no sentido de minimizá-los. Complementando este raciocínio, Hisrich e Peters (2004) afirmam que há um refinamento no conceito de empreendedor quando o foco tem uma perspectiva individual, considerando que, neste caso, o objetivo principal é a mudança no estilo de vida.

A cultura empreendedora pode ser disseminada de maneira tácita, informal, por meio da observação de atividades e pela participação em programas empreendedores, ou de maneira explícita, formal, por meio da disponibilização de uma disciplina específica sobre empreendedorismo (CUNHA, 2007).

A grande contribuição do empreendedorismo caracteriza-se pelo estímulo ao desenvolvimento, que ocorre por meio de combinações distintas. Os elementos responsáveis por este desenvolvimento são definidos por Schumpeter (1997) como a inserção de um novo bem, a introdução de um novo modelo de produção, a abertura de novos mercados, o acesso a novas fontes de matérias-primas ou outros materiais e o estabelecimento de novas formas de organização de um determinado segmento.

Existem diversas formas de conceituar o agente do empreendedorismo, ou seja, o empreendedor. Algumas delas referem-se ao estilo de vida, outras atrelam a uma necessidade, outras dão conotação de acordo com o foco que desejam realçar. Um conceito simples e objetivo é apresentado por Degen (2009), afirmando que o empreendedor é o sujeito que tem uma visão do negócio e concentra todos os esforços no sentido de transformá-lo em um empreendimento sólido. Sua realização pessoal está condicionada a acompanhar a evolução de sua ideia, até sua transformação em um negócio.

Há uma tendência de que o sujeito do empreendedorismo seja sempre orientado para realizações, assumindo a responsabilidade pela

decorrência de suas decisões, demonstrando pouco ou nenhum interesse pelo trabalho repetitivo e rotineiro (BIRLEY; MUZYKA, 2001). Acrescentam que aqueles considerados criativos são dotados de uma forte dose de energia e um grau de perseverança quase inabalável, incluindo a propensão para assumir riscos dimensionados. Completam o conceito afirmando que a imaginação, traço característico do empreendedor criativo, confere a capacidade de transformação de uma ideia inicialmente sem grandes perspectivas, em um negócio concreto.

A velha história de que ter uma boa ideia e associá-la a uma oportunidade são fatores que identificam o empreendedor é um tanto vaga. São necessárias algumas virtudes que quem quer entrar para o mundo do empreendedorismo deve incluir em sua rotina, apesar de não serem exclusivas do empreendedor. São elas: visão, para ligar o hoje com o futuro, energia, para constantemente procurar novas oportunidades, comprometimento, que compreende os esforços para alcançar objetivos, obstinação, que é o que o encoraja a competir e capacidade de concentração e de decisão (MALHEIROS; FERLA; CUNHA, 2005).

Há uma estreita relação entre empreendedorismo e liderança. É notório que parte do sucesso de empreendedores bem-sucedidos, decorre da combinação entre experiência e amplo conhecimento de tecnologia e de mercado, além de possuírem habilidades administrativas. Possuem alto grau de automotivação e exercem forte liderança com paciência e vontade de desenvolver projetos desafiadores, porém passíveis de alcance, características da liderança empreendedora. Em suma, o empreendedor desempenha simultaneamente papel de professor e aprendiz, realizador e visionário (DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014). Os autores propõem a ilustração constante no quadro abaixo.

Quadro 2 – O paradigma da liderança empreendedora

(continua)

O paradigma da liderança empreendedora	
O empreendedor iniciante	
Autoimagem	Tem uma atitude realista em vez de transmitir invencibilidade.
Honestidade intelectual	Digno de confiança: sua palavra é seu contrato. Admite o quê e quando não sabe de alguma coisa.

Quadro 2 – O paradigma da liderança empreendedora

(continuação)

O paradigma da liderança empreendedora	
Impõe o ritmo	Apresenta um nível de energia alto e um sentimento de urgência.
Coragem	Capaz de tomar decisões difíceis: estabelecer e superar grandes objetivos.
Habilidades de comunicação	Mantém um diálogo eficaz com a equipe da empresa no mercado e com os constituintes de outras empresas.
Participante da equipe	Competente na administração de pessoas e em habilidades de montagem de equipes.
A equipe da empresa	
Estilo organizacional	O empreendedor iniciante e a equipe da empresa misturam suas habilidades para funcionar em um ambiente participativo.
Comportamento ético	Pratica uma forte aderência às práticas empresariais éticas.
Dedicação	Compromissos adiados sempre são cumpridos ou melhorados.
Foco	As estratégias empresariais de longo prazo são mantidas em foco, mas as táticas são alteradas para atingi-las.
Desempenho/Recompensa	Altos padrões de desempenho são criados e o desempenho superior é recompensado de maneira razoável e equitativa.
Adaptabilidade	Capacidade de resposta a mudanças rápidas em ciclos de produtos/tecnológicos.
Influências ambientais externas	
Necessidades do constituinte	As necessidades da organização são satisfeitas em paralelo com as necessidades dos outros públicos que a empresa atende.

Quadro 2 – O paradigma da liderança empreendedora

(conclusão)

O paradigma da liderança empreendedora	
Experiência anterior	Extensas experiências anteriores são aplicadas com eficácia.
<i>Mentoring</i>	As competências de outras pessoas são buscadas e usadas.
Resolução de problemas	Novos problemas são imediatamente resolvidos ou priorizados.
Criação de valor	Um grande comprometimento é colocado na criação de valor de longo prazo para apoiadores, clientes, funcionários e outros <i>stakeholders</i> .
Ênfase nas habilidades	As habilidades de marketing são preferíveis às técnicas.

Fonte: Dornelas, Spinelli e Adams (2014, p.52)

O empreendedor, ao longo de sua trajetória, deve desenvolver as competências que possui e incorporar novas. Dentre as competências a serem desenvolvidas pelo empreendedor, destacam-se as emocionais, que compreendem a autoconsciência, que inclui questões relativas às mudanças de estado de espírito, da auto-avaliação sincera e frequente e da autoconfiança, da autogestão, para inspirar confiança, ter facilidade de adaptação e manter a orientação para o otimismo, a consciência social, com ênfase na empatia e na orientação para o cliente, e as competências sociais, como influência e comunicação (RODRIGUES, 2008).

2.2 INOVAÇÃO

O conceito de inovação adotado pelo Manual de Oslo (1997) refere-se à implementação de um produto, físico ou não, ou de um processo, novo ou significativamente melhorado, bem como de métodos mais adequados, seja em termos de marketing ou de novas práticas organizacionais de realizar negócios, tanto no âmbito interno da organização quanto nas relações com os *stakeholders*. Evidentemente que isso não limita a abrangência que pode assumir, podendo acontecer em produtos, serviços, processos e métodos simultaneamente. Outros conceitos decorrem dessa premissa básica, como atividades de inovação que serão abordadas posteriormente, e empresa inovadora, aquela que

implementou a inovação. Vale ressaltar a necessidade de implementação da inovação, não se restringindo a projetos ou ações pontuais que possam resultar em algo novo ou significativamente melhorado.

O conceito de inovação é bastante amplo, porém existe consenso entre os principais estudiosos da área no que tange à diferenciação entre invenção e inovação, atribuindo à primeira a concepção da ideia e, da segunda, a aplicação comercial e prática de ideias, ou seja, é a transformação de uma invenção em um conceito econômico (TROTT, 2012). O autor propõe uma equação para mostrar a relação existente entre esses dois termos, asseverando que a inovação é igual à concepção teórica, acrescida da invenção técnica e adicionada da exploração comercial. Acrescenta que a concepção de novas ideias se configura como o ponto de partida para a inovação, uma vez que, uma ideia, por si só, não se constitui nem em invenção, nem em inovação, é apenas um conceito. Ao transformar um conjunto de conceitos e pensamentos em algo tangível, este processo caracteriza a invenção, estágio em que a tecnologia assume papel decisivo. Finalmente, é necessário que haja combinação de trabalho, em geral, de equipe, para que o processo se consolide, exploração da oportunidade identificada no processo. Para finalizar a ideia do autor, o processo completo é que representa a inovação.

Entende-se como atividades de inovação ou atividades inovativas, o conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizacionais e comerciais, bem como o investimento realizado na incorporação de conhecimento, cujo foco é a inovação em produtos e/ou processos (MANUAL DE OSLO, 1997; MANUAL DE INSTRUÇÕES PINTEC, 2014). Neste sentido, estão incluídas todas as atividades desenvolvidas dentro ou fora da empresa, cujo propósito seja desenvolver e implementar novos ou aperfeiçoados produtos e/ou processos.

Para ilustrar o conjunto de atividade de inovação, o quadro abaixo relaciona e conceitua os oito grupos de acordo com o Manual de Instruções PINTEC de 2014.

Quadro 3 – Atividades Inovativas

ATIVIDADES INOVATIVAS	DESCRIÇÃO
Pesquisa e Desenvolvimento	Tem como propósito aumentar o acervo e a aplicação de conhecimento para a criação de novas soluções. Compõe-se de três fases: pesquisa básica, pesquisa aplicada e desenvolvimento experimental.
Aquisição externa de Pesquisa e Desenvolvimento	Obtenção por meio de parcerias ou serviços contratados junto a terceiros.
Aquisição de outros conhecimentos externos	Tecnologia obtida sob forma de patentes, licenças, <i>know how</i> , invenções não patenteadas, marcas registradas, acordos de transferência de tecnologia.
Aquisição de software	Comprados para a implementação de produtos e/ou processos novos ou aperfeiçoados.
Aquisição de máquinas e equipamentos	Máquinas, equipamentos e hardware comprados para a implementação de produtos e/ou serviços novos ou aperfeiçoados.
Treinamento	Programas relacionados à inovação do produto ou processo, tais como, implantação de novas técnicas ou uso de novas máquinas.
Introdução das inovações tecnológicas no mercado	Pesquisas e testes de mercado para o lançamento de produtos novos ou melhorados.
Outras preparações para produção e distribuição	Procedimentos ou preparações técnicas não incluídas nos itens anteriores, para efetivar inovações em produtos e/ou processos.

Fonte: IBGE, 2014

O Manual de Oslo (OECD, 1997) define atividades de inovação como um conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais cujo propósito é a condução para que a inovação seja implementada. Vale ressaltar que nem todas as atividades

inovativas são, por si só, inovadoras, mas contribuem para que a implementação da inovação, inclusive as atividades de pesquisa e desenvolvimento que não estão diretamente relacionadas à inovação.

O conjunto de atividades inovativas de acordo com o Manual de Oslo (1997), é composto por seis grupos, conforme abaixo:

Quadro 4 – Componentes e cobertura das atividades inovativas

(continua)

Componentes da inovação	Cobertura das atividades de inovação
1 Pesquisa e desenvolvimento experimental	Trata do trabalho criativo realizado de forma sistemática com o objetivo de aumentar o estoque de conhecimentos do homem, da cultura e da sociedade e o uso adequado para novas aplicações.
2 Atividades para inovação de produto e de processo	
2.1 Aplicação de outros conhecimentos externos	Aquisição de conhecimentos e tecnologias externas que podem incluir patentes, invenções não patenteadas, licenças, divulgação de conhecimento, marcas registradas, designs e padrões.
2.2 Aquisição de máquinas, equipamentos e outros bens de capital	Compreendem a aquisição de bens de capital, terras e edificações, máquinas, instrumentos e equipamentos, bem como softwares que são requeridos para a implementação de produtos e processos novos ou melhorados.
2.3 Outras preparações para inovação de produto e de processo	São as atividades finais de desenvolvimento e a introdução de inovações de produto ou de processo novas para a empresa, mas que não o são para o mercado.

Quadro 4 – Componentes e cobertura das atividades inovativas

(conclusão)

Componentes da inovação	Cobertura das atividades de inovação
2.4 Preparação de mercado para inovações de produto	Inclui a pesquisa e os testes de mercado e o anúncio do lançamento dos produtos objeto da inovação.
2.5 Treinamento	Refere-se ao treinamento relativo a novos métodos de marketing ou organizacionais introduzidos como parte integrante do processo de inovação.
3 Atividades para as inovações de marketing e organizacionais	
3.1 Preparações para as inovações de marketing	Inclui o planejamento, o desenvolvimento e a implementação de novos métodos de marketing.
3.2 Preparações para as inovações organizacionais	Caracteriza-se pela adoção de novos métodos nas práticas de negócios, tanto internos quanto nas relações externas.
4 Design	Refere-se à forma e à aparência dos produtos e não às especificações técnicas ou funcionais, mas pode ser interpretado como termo de designação geral.
5 Limite entre as atividades de inovação baseadas e não-baseadas em pesquisa e desenvolvimento	Existe forte correlação entre inovação e pesquisa e desenvolvimento. É necessário separar os gastos de um dos gastos do outro.
6 Desenvolvimento e uso de softwares em atividades de inovação	Todos os tipos de inovação podem envolver a aquisição ou a adaptação de software. Apesar de por si só não ser uma inovação, é necessário para que a inovação seja desenvolvida e implementada.

Fonte: Adaptado do Manual de Oslo (1997)

A inovação é um dos principais combustíveis para o acionamento dos motores do empreendedorismo. Bessant e Tidd (2009) chamam atenção para a importância da inovação como fator essencial para a obtenção de vantagem competitiva e para o desenvolvimento econômico, enfatizando a necessidade de unir criatividade, empreendedorismo e inovação, uma vez que, identificar, avaliar e refinar uma ideia, transformando-a num negócio de sucesso, é a parte que exige maior atenção dos futuros empreendedores. Arrematam os autores afirmando que a inovação é a alavanca que move o empreendedorismo uma vez que se orienta pela habilidade de estabelecer relações, visualizar oportunidades e delas tirar proveito.

Para que uma empresa se mantenha competitiva em um mercado cada vez mais globalizado, é necessário que a mesma inclua a inovação em sua estratégia, como também, seja receptiva às mudanças que ocorrem com frequência acelerada (PAROLIN, 2013). A autora reforça que, considerando que a inovação seja um sólido pilar para a competitividade, o pressuposto básico é de que as atividades inovativas devem seguir um critério racional de encadeamento, que se transforma na essência da conquista da sustentabilidade.

Sarkar (2008) corrobora com a visão schumpeteriana ao definir inovação como o processo de criação de coisas ou o rearranjo de algo existente com outras formas de apresentação ou de utilidade. O autor complementa que o grande desafio do empreendedor consiste em fazer com que a inovação seja representada por uma ideia identificada com uma oportunidade, a qual venha a ser transformada em um negócio de sucesso. Entretanto, continua o autor, estas novas ideias, para serem configuradas como inovação, devem ter aceitação do mercado com a incorporação de tecnologias, processos e melhores práticas.

Neste sentido, e com o propósito de disseminar além do empreendedorismo, da inovação, as vantagens da interdisciplinaridade, a prática do empreendedorismo deverá ter um caráter de transversalidade que favoreça a criação de um ambiente propício, em suma, um ecossistema empreendedor (COSTA; CARVALHO, 2011).

Nos dias atuais, pode-se afirmar que o processo de inovação está pautado em quatro esferas: da ciência, características das universidades, dos centros de pesquisa e dos laboratórios de grandes empresas; da tecnologia, cujo *locus* são os laboratórios de pesquisa e desenvolvimento das empresas; da produção, que tem sua representação nas linhas de produção das empresas; e do mercado, que envolve todo o processo mercadológico (NICOLAU; PARANHOS, 2006). Para os autores, existe uma interação dinâmica entre essas esferas no que tange

ao processo econômico, pelo fato de que duas dessas esferas, a científica e a tecnológica, disponibilizarem tecnologias para o setor produtivo e para o mercado, assim como os problemas oriundos da produção e do mercado servem como subsídio em termos de temas para os estudos de pesquisa e desenvolvimento para as esferas científica e tecnológica. Em outras palavras, este pensamento presume que existe perfeita interação, ou seja, é uma via de mão dupla.

Entretanto, persistem diversas interposições à inovação, as quais criam um *gap* entre a necessidade de inovar e a capacidade de inovar. Essas barreiras transformam-se em problemas que impõem limitações ao desenvolvimento da inovação, que podem ser assim sintetizados: falta de entendimento do verdadeiro significado da inovação, imprecisão na atribuição de responsabilidades pelo *start* e pela continuidade, miopia causada pela confusão entre inovação e criatividade, falta de arcabouço, ou seja, colocação da inovação em concorrência com o processo gerencial da empresa, falta de controle durante todo o processo, falta de coordenação, tanto horizontal quanto vertical e, por fim, falta de foco no cliente como alvo principal da inovação (DE BES; KOTLER, 2011).

Um bom antídoto para amenizar os problemas acima identificados, tem ressonância nas palavras de Anita Rodick, fundadora da The Body Shop, ao afirmar: “Em que pesem as grandes restrições impostas por uma economia global, em que pesem os imprevistos da vida, preciso sempre encontrar novas formas de entender os limites do mundo dos negócios, mudar a sua linguagem, transformá-lo numa força para obter uma mudança positiva.” (RODICK, p.1, 2002). A trajetória desta empresária foi recheada de inovação, principalmente no que diz respeito aos processos, ao introduzir a ideia de reutilização de frascos dos cosméticos que produzia e comercializava, e de produtos, valorizando a harmonia com a natureza.

A premissa básica para que uma empresa alcance a longevidade é a inovação. Os clientes e consumidores normalmente admiram empresas inovadoras pelo fato de ofertarem produtos e serviços que facilitam a vida das pessoas. O processo de inovação acontece a partir do momento da criação, invenção, do envolvimento para encontrar soluções para os diversos problemas que afetam a vida das pessoas e pelo aprimoramento de soluções. É nesse ambiente é que o empreendedor entra em cena para proporcionar inovação em produtos e serviços ocupando espaço não preenchido por outros agentes (DORNELAS, 2014).

Assim como qualquer outra atividade empresarial, a inovação precisa ser planejada para que possa contribuir para o sucesso da organização, o que presume perfeita sintonia com a estratégia empresarial, comprometimento da alta administração e alocação de recursos. Entretanto, planejamento sem efetivo controle de pouco ou de nada serve, já que é preciso estar atento às mudanças provocadas pelo mercado, pelo avanço da tecnologia, por questões regulatórias, em função dos resultados, enfim, por um sem número de razões que são interpostas ao longo do processo, o que exige a adoção de certas ferramentas (DE BES; KOTLER, 2011). Em linhas gerais, os autores assim descrevem-nas:

- Diagnóstico do negócio – Análise geral da estratégia da empresa, tanto do ponto de vista interno (pontos fortes e pontos fracos), quanto externo (ameaças e oportunidades), que permitiram ou impulsionaram a empresa chegar até o estágio atual, que serve para a formulação dos objetivos e revisão da estratégia;
- Sintonia com a estratégia – O propósito de estabelecer a política de inovação deve estar em perfeita harmonia com a estratégia, a missão e os objetivos organizacionais tanto de curto quanto de longo prazo, o que exige a alocação de recursos humanos e materiais, definição do horizonte de tempo e quantificação de objetivos;
- Estratégia da inovação – O tipo de inovação (radical ou incremental) e o nível de inovação (modelo de negócio, de processo, de mercado ou de produtos e serviços) devem constituir-se no ponto de partida para a programação e alocação de recursos necessários para a implementação.

A inovação é uma das formas mais eficientes para a conquista da competitividade. Diversas fontes de tecnologia são usadas pelas empresas com o intuito de inovar e desfrutar dos potenciais impactos causados na competitividade (TIGRE, 2006). Dentre as distintas formas destacam-se, o desenvolvimento tecnológico próprio, a cooperação em pesquisa e desenvolvimento, os esforços de pesquisa e desenvolvimento, que variam de acordo com a estratégia e o orçamento disponível, a transferência de tecnologia, o conhecimento tácito e codificado e o aprendizado cumulativo. Compete às empresas utilizar-se das formas ou combinações entre as possibilidades acima citadas para obter maior grau de competitividade, o que não ocorre de forma imediata.

A visível lentidão para o crescimento de muitas empresas pode estar atrelada ao baixo investimento realizado em pesquisa e desenvolvimento, o que resultaria em alguma forma de inovação. Esta é a situação vivenciada por empresas da região da América Latina e do Caribe que, na relação entre pesquisa e desenvolvimento e valor agregado manufatureiro, apresenta número inferior a 2, enquanto que na China aproxima-se de 4, e nos países de alto desenvolvimento atinge 8. É uma disparidade muito elevada e esta realidade, que limita o ritmo de crescimento, também dificulta a própria sobrevivência. A frequência no lançamento de novos produtos, a adoção de novos procedimentos, as inversões em pesquisa e desenvolvimento, são fatores limitadores para o crescimento e a sobrevivência de muitos empreendimentos (LEDERMAN; MEDINA; PIENKNAGURA; RIGOLINI, 2014).

Da mesma forma como qualquer outra estratégia implementada, a inovação também precisa ser mensurada e, por esse motivo, é necessário que sejam observados alguns indicadores, os quais poderão ser criados, adaptados ou combinados. Dentre os principais, destacam-se os indicadores econômicos, que podem ser dimensionados a partir das demonstrações financeiras, os indicadores de intensidade, que quantificam o volume de inovação sem compará-lo aos resultados decorrentes, os indicadores de eficácia, que medem o resultado obtido em relação aos recursos utilizados no processo de inovação, e os indicadores de cultura, que preconizam a disseminação do grau de absorção da estratégia de inovação por todos os níveis hierárquicos da organização, ou seja, sua incorporação à cultura da empresa (DE BES; KOTLER, 2011).

2.3 CARACTERÍSTICAS E PERFIL DO EMPREENDEDOR

Nesta seção serão descritas as características comportamentais empreendedoras percorridas por inicialmente por David McClelland em seu trabalho sobre empreendedorismo, o qual está diretamente relacionado com a motivação para empreender. Posteriormente, outros pesquisadores também dedicaram parte de seus estudos para complementar o trabalho de McClelland, dentre os quais se destacam Jeffrey Timons, Louis Jacques Filion, Fernando Dolabela, Ronald Jean Degen, José Carlos Assis Dornelas, além de outros que derivaram dos acima nominados ou que complementam os seus conceitos.

Em suas pesquisas acerca do indivíduo motivado para empreender, McClelland (1972) identificou dez características

comportamentais empreendedoras que classificou em três categorias, as quais podem ser sintetizadas conforme descrito abaixo:

▪ **Categoria 1 – Realização pessoal e profissional**

1.1 Busca de oportunidades e iniciativas

- Trata-se do indivíduo que tem atitude proativa, mostra-se solícito em todas as circunstâncias, toma atitudes antes de ser forçado pelas necessidades ou pela urgência, busca a expansão por meio da diversificação, procura atingir outras regiões nas quais ainda não atua, está atento às oportunidades de mercado e tira proveito delas.

1.2 Persistência

- Está sempre disposto a enfrentar os desafios que caracterizam a vida do empreendedor, enfrenta os desafios de forma otimista sem ingenuidade, não desanima nunca com o propósito de superar todos os obstáculos.

1.3 Exigência de qualidade e eficiência

- Procura novas formas de fazer sempre melhor, mais rápido e mais barato, unindo eficiência e eficácia, age de tal forma que as coisas sejam feitas de forma a superar os padrões de exigência e excelência, adota procedimentos para que o trabalho seja feito no tempo e com a qualidade combinados.

1.4 Independência e autoconfiança

- Busca autonomia sobre normas e controles próprios e de terceiros, mantém sua postura inabalável mesmo que tenha forte oposição e atinja resultados pouco favoráveis, demonstra confiança em sua própria capacidade de superar desafios.

▪ **Categoria 2 – Planejamento e resolução de problemas**

2.1 Correr riscos moderados/dimensionados

- Avalia as alternativas de forma que o risco incorrido não seja superior ao resultado esperado, mantém sempre o controle da situação para reduzir os riscos e os resultados adversos, envolve-se em situações de riscos moderados.

2.2 Estabelecimento de metas

- Procura estabelecer objetivos e metas que sejam desafiadores e que tenham um significado pessoal, define metas com clareza, objetividade e com visão de longo prazo, estabelece padrões de mensuração para as metas de curto prazo.

2.3 Busca de informações

- Envolve-se pessoalmente para obter todas as informações necessárias sobre o ambiente em que está inserido, pesquisa constantemente novas formas de acrescentar produtos e serviços ao seu portfólio, busca auxílio de especialistas para obter a assessoria necessária em qualquer área.

2.4 Planejamento e monitoramento sistemáticos

- Divide as grandes tarefas em outras de menor porte definindo prazos, revisa continuamente seus planos observando atentamente as variáveis internas e externas que possam influenciar o seu negócio, mantém registros financeiros atualizados utilizando-os para a tomada de decisões.

- **Categoria 3** – Influência (capacidade de se relacionar com pessoas)

3.1 Persuasão e rede de contatos

- Discute estratégias antecipadamente para influenciar e persuadir os outros, utiliza pessoas-chave como suporte para atingir os próprios objetivos, desenvolve continuamente relações de negócios, mantendo parcerias e buscando o estabelecimento de novas.

3.2 Comprometimento

- Faz todo esforço necessário para completar as tarefas e atingir os objetivos, colabora com toda equipe para que o trabalho seja terminado no prazo estabelecido e dentro das condições acordadas, esmera-se em manter o cliente satisfeito com os produtos e serviços oferecidos.

Uma forma alternativa de caracterizar o empreendedor é proposta por Longenecker, Moore e Petty (1997), ao afirmarem que existem aqueles que se tornam empreendedores para fugir de algum tipo de risco decorrente de fatores ambientais. De acordo com os autores, grande parte dos empreendedores procura a liberdade estabelecendo algum tipo de negócio. Assim, classificam os empreendedores de acordo com sete tipos de fugas, a saber:

- Refugiado estrangeiro – indivíduos que sofrem algum tipo de restrição imposta por seus países de origem, em relação a questões políticas, religiosas ou econômicas;
- Refugiado corporativo – aqueles que pretendem se libertar do ambiente burocrático das grandes ou médias corporações para ter maior liberdade de ação;
- Refugiado dos pais – os que abandonam a família para mostrar que são capazes de fazer algo fora do ambiente familiar;

- Refugiada feminista – as que sentem discriminadas por serem do “sexo frágil” e preferem iniciar um negócio por conta própria;
- Refugiada do lar – aquelas que começam um negócio próprio depois de terem cumprido seu papel no desenvolvimento dos filhos ou livres das responsabilidades domésticas;
- Refugiado social – indivíduos que sentem algum tipo de alienação cultural ou social e se envolvem em empreendimentos diferenciados dos tradicionais;
- Refugiado educacional – aqueles que se sentem desmotivados para a continuação de cursos acadêmicos e resolvem montar o próprio negócio.

O empreendedorismo, em qualquer forma de manifestação, tanto de interesse econômico quanto social ou a junção deles, é caracterizado pela ação. Ao relacionar as características do empreendedor, Dolabela (1999) estabelece um corolário inspirado em vários estudiosos, que está disposto no quadro abaixo.

Quadro 5 – Características do empreendedor

- Tem um modelo, uma pessoa que o influencia.
- Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.
- Trabalha sozinho. O processo visionário é individual.
- Tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos.
- Considera o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros.
- É capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados.
- Sabe fixar metas e alcançá-las; Luta contra padrões impostos; Diferencia-se.
- Tem a capacidade de descobrir nichos.
- Tem forte intuição: como no esporte, o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz.
- Tem sempre alto comprometimento; crê no que faz.
- Cria situações para obter *feedback* sobre seu comportamento e sabe utilizar tais informações para seu aprimoramento.
- Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.
- É um sonhador realista: é racional, mas usa também a parte direita do cérebro.
- Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um “líder de banda”, que dá liberdade a todos os músicos, mas consegue transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo um objetivo.
- É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.
- Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho.
- Tece “redes de relações” (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos; considera a rede de relações internas (como sócios, colaboradores) mais importante que a externa.
- Conhece muito bem o ramo em que atua.
- Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.
- Traduz seus pensamentos em ações.

Fonte: Dolabela (1999, p.71)

A abordagem feita por Birley e Muzyka (2001) relaciona o perfil ou as características com a administração empreendedora ao afirmarem que existem seis dimensões da capacidade empreendedora, que incluem: orientação estratégica, comprometimento com a oportunidade, comprometimento dos recursos, controle sobre os recursos, estrutura administrativa e filosofia de recompensas. Explicam

que a orientação estratégica é a mola propulsora para a formulação da estratégia da empresa, o comprometimento com a oportunidade exige a ação para explorá-la, o comprometimento dos recursos exige planejamento para assegurar a alocação em cada estágio, o controle sobre os recursos contempla a necessidade de averiguação constante na alocação adequada, a estrutura administrativa deve considerar o relacionamento com todos os *stakeholders* e a filosofia de recompensas está baseada no retorno obtido sobre o investimento.

Uma forma diferente de entender o perfil e as características é proposta por Rodick (2002), ao classificar dez qualidades que, sendo combinadas, devem nortear a postura de um empreendedor: visualizar algo novo e acreditar que pode ser transformado em realidade; possuir uma sutil dose de loucura capaz de transformar sonho em realidade; destacar-se pelo instinto para fazer negócios; ter persistência em relação a novas ideias até obter sucesso em uma solução criativa; ser otimista para acreditar que tudo é possível para o empreendedor; buscar constantemente o conhecimento a respeito do negócio; ampliar a visão de negócio para além do resultado financeiro, com a inclusão do social; manter acesa a chama da criatividade, apesar da dificuldade de conceituá-la; ter habilidade para combinar os oito pontos anteriores de maneira eficiente; ser capaz de contar histórias sobre a trajetória empreendedora.

Hisrich e Peters (2004) assinalam que, assim como qualquer outro ser humano, os empreendedores têm seus sentimentos, destacando-se o *locus* de controle, que é o atributo indicador do controle que uma pessoa exerce sobre sua vida, os sentimentos de independência e necessidade de realização e a propensão para assumir riscos. Asseveram os autores que devem ser considerados, também, o histórico e as características do empreendedor que incluem desde o ambiente familiar na infância, passando pela educação, valores pessoais, idade e histórico profissional. Complementam que, dentre as principais motivações para empreender, a mais citada é a independência, que é a vontade de ser o próprio patrão e as decorrências dessa decisão que incluem a aceitação de riscos financeiros, psicológicos e sociais, e trabalhar, na maioria das vezes, muito mais do que trabalharia como empregado, para criar e desenvolver um empreendimento próprio.

Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008) fazem uma junção das características empreendedoras com base nas ideias de diversos estudiosos da área, as quais incluem a capacidade de assumir riscos moderados e que sejam recompensados pelos resultados obtidos, o aproveitamento de oportunidades com base na iniciativa e na força de

vontade, a constante busca de informações e do conhecimento do ramo em que atua, o planejamento e o senso de organização, o exercício da liderança, o comprometimento pessoal com o sucesso do negócio e o otimismo sem ingenuidade, a persistência e o espírito empreendedor, culminando com a autoconfiança e a independência pessoal.

Como empreendedorismo está diretamente relacionado com ação, Rodrigues (2008) identificou dez aspectos que caracterizam os empreendedores:

- São capazes de identificar e explorar oportunidades que passam despercebidas por outros;
- A criatividade está sempre à flor da pele;
- Conseguem lidar com o risco com mais facilidade que os demais;
- Identificam problemas que transformam em oportunidades para realizar negócios;
- Atribuem relevância a todas as oportunidades, mesmo que inicialmente pareçam simples demais;
- Sentem-se à vontade para assumir riscos, desde que haja compensação;
- Acreditam que o sucesso seja sua maior motivação;
- Estão conscientes de que podem falhar, mas isso representará um aprendizado;
- Estão sempre atentos ao seu entorno para tirar algum tipo de proveito;
- A mudança faz parte da rotina de suas vidas.

O perfil do empreendedor, para Degen (2009), considera a combinação do não conformismo com a realidade do mundo e a tentativa de adaptá-lo a si, com a necessidade de realizar, a capacidade de assumir riscos e a disposição para sacrificar a vida pessoal para a obtenção de sucesso no empreendimento.

As características do empreendedor típico, aquele que aproveita sua criatividade para desenvolver o potencial de inovação, descrito por Bessant e Tidd (2009), busca identificar novas oportunidades de obter vantagens por meio de mudanças e rupturas, está atento ao ambiente para aproveitar essas oportunidades e concentrar-se em projetos por ele selecionados como potenciais promissores, e mobilizam e incentivam as redes de relacionamentos, tirando o máximo proveito delas para alcançar seus objetivos, com postura ética no sentido de contribuir para que seus pares também atinjam seus objetivos.

Há relação entre as características acima citadas com as habilidades cognitivas que são necessárias à criatividade e à inovação, conforme descrito abaixo (BESSANT; TIDD, 2009):

- Obtenção e compartilhamento da informação de diversas fontes de interesse;
- Capacidade e habilidade para obtenção, interpretação, processamento e utilização da informação;
- Praticidade e aplicabilidade da informação;
- Redução ou eliminação da informação que não agrega valor e de comportamentos e rotinas pré-existentes;
- Capacidade de improvisação e de implementação, experimentação, reflexão e ação, no sentido de utilizar a informação como insumo essencial na resolução de problemas e no desenvolvimento de produtos ou melhoria de processos.

Oliveira (2014) discorre sobre os fatores preponderantes para o empreendedor, enfatizando que são necessários três parâmetros: conhecimentos, habilidades e atitudes empreendedoras.

Em termos de conhecimento, conceitua como a capacidade de entender o conceito e a estruturação de determinado assunto pertinente ao empreendimento. Nesse rol estão inclusos: o conhecimento da realidade do empreendedorismo e das metodologias e técnicas administrativas, a atuação sinérgica, a conexão ao que acontece no mundo, a sintonia com o processo de inovação, a identificação, a análise e a utilização de tecnologia disponível, abertura para a geração de ideias e o constante aprendizado, a utilização do benchmarking, o compartilhamento da gestão, a capacidade de obtenção de resultados, a administração do tempo, a postura ética, o gosto por ensinar e a abertura para aprender e a capacidade de gerenciar o empreendimento (OLIVEIRA, 2014).

Para Oliveira (2014), habilidade é a capacidade de visualizar, compreender e estruturar os componentes e o todo do empreendimento, identificando oportunidades para que os recursos disponíveis sejam utilizados de forma eficiente para a obtenção de resultados. Estão inclusas neste conjunto, a capacidade de estruturar e conduzir reuniões de trabalho, a capacidade de trabalhar em equipes multidisciplinares, valorizando as diferentes ideias, a manutenção de relacionamentos amistosos, a manutenção do foco com visão sistêmica, o aproveitamento dos erros como lições importantes, o entendimento da transição entre sucesso e fracasso e vice-versa, a valorização das diversidades, a

sabedoria para ouvir e adotar sugestões bem intencionadas, a identificação da influência das variáveis externas, a incorporação de mudanças e a quebra de resistências, a intuição para identificar e aproveitar oportunidades, a valorização e a solução de conflitos, a articulação com pessoas e entidades de relacionamento, a disposição imparcial para avaliar a equipe de trabalho e a criação de mecanismos de capacitação, a reflexão sobre a própria postura e atuação e, por fim, o desejo e a compreensão de realização pessoal e profissional.

Atitude é o reflexo da ação, é a forma como o comportamento torna-se explícito, e corresponde à maneira como o empreendedor se posiciona diante das diversas situações que ocorrem no seu cotidiano. O conjunto de atitudes ideais do empreendedor inclui: a atitude interativa em todas as situações que se impõem ao empreendimento, a liderança e a confiança que transmite e a forma como o ego é administrado (OLIVEIRA, 2014). O equilíbrio entre as atitudes do empreendedor tende a transmitir uma imagem de competência e de respeito a si mesmo, ao negócio e ao entorno, pessoas e ambiente.

O comportamento empreendedor é refletido em suas atitudes, conforme já foi comentado anteriormente. Dornelas, Spinelli e Adams (2014) identificam sete temas de atitudes e comportamentos que os empreendedores devem ter, os quais podem ser adquiridos. Estes temas são: comprometimento e determinação, coragem, liderança, obsessão pela oportunidade, tolerância ao risco, à ambiguidade e à incerteza, criatividade, autossuficiência e adaptabilidade, motivação para se destacar, os quais estão desdobrados no quadro abaixo.

Quadro 6 – Atitudes e comportamentos de empreendedores

(continua)

Tema	Atitude ou Comportamento
Comprometimento e determinação	Tenacidade e decisão, capaz de se comprometer/recomprometer rapidamente Intensamente competitivo para atingir metas Persistente na resolução de problemas, disciplinado Disposto a assumir sacrifícios pessoais Imerso na missão
Coragem	Força moral Experimento destemido Não tem medo de conflitos, fracassos Intensa curiosidade ao enfrentar um risco

Quadro 6 – Atitudes e comportamentos de empreendedores

(continuação)

Tema	Atitude ou Comportamento
Liderança	<p>Automotivado: altos padrões, mas sem ser perfeccionista</p> <p>Criador de equipes e gerador de heróis; inspira outras pessoas</p> <p>Compartilha a riqueza com todas as pessoas que ajudaram a criá-la</p> <p>Honesto e confiável: constrói confiança; pratica a integridade</p> <p>Não é um lobo solitário</p> <p>Excelente aprendiz e professor; coragem</p> <p>Paciente e insistente</p>
Obsessão pela oportunidade	<p>Liderança para moldar a oportunidade</p> <p>Tem um conhecimento íntimo das necessidades e dos desejos dos clientes</p> <p>Voltado para o mercado</p> <p>Obcecado com a criação de valor e a melhoria</p>
Tolerância ao risco, à ambiguidade e à incerteza	<p>Assume riscos calculados</p> <p>Minimiza o risco</p> <p>Compartilha o risco</p> <p>Administra paradoxos e contradições</p> <p>Tolera a incerteza e a ausência de estrutura</p> <p>Tolera o estresse e o conflito</p> <p>Capaz de resolver problemas e integrar soluções</p>
Criatividade, autossuficiência e adaptabilidade	<p>Pensador lateral, não convencional, de mente aberta (mente helicóptero)</p> <p>Impaciente com o <i>status quo</i></p> <p>Capaz de se adaptar e mudar; criatividade para resolver problemas</p> <p>Aprende rápido</p> <p>Não tem medo do fracasso</p> <p>Capaz de conceitualizar e “entender os detalhes”</p>

Quadro 6 – Atitudes e comportamentos de empreendedores

(conclusão)

Tema	Atitude ou Comportamento
Motivação para se destacar	<p>Voltado para metas e resultados; objetivos altos mas realistas</p> <p>Dinamismo para realizar e crescer</p> <p>Baixa necessidade de <i>status</i> e poder</p> <p>Apoio interpessoal (<i>versus</i> competição)</p> <p>Consciente dos pontos fracos e dos pontos fortes</p> <p>Tem perspectiva e senso de humor</p>

Fonte: Dornelas, Spinelli e Adams (2014, p.49)

O quadro acima pode ser resumido na figura abaixo, sugerida pelos autores.

Figura 1 – Atributos essenciais e desejáveis no empreendedor



Fonte: Dornelas, Spinelli e Adams (2014, p.50)

A tabela 1 foi construída fazendo a correlação entre as características comportamentais empreendedoras identificadas por McClelland (1972) e a capacidade de inovação encontrada na literatura que aborda o tema. Ilustra a convergência que existe entre as características comportamentais empreendedoras e a capacidade de inovação.

Tabela 1 – Características empreendedoras X Literatura

(continua)

Características comportamentais	Capacidade de inovação – Literatura
Busca de oportunidades e iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> - Conceito de inovação (TROT, 2012); - Implementação de produto ou processo novo ou significativamente melhorado (Manual de Oslo, 1997); - Introdução de inovação tecnológica no mercado – AI 7 (MI PINTEC, 2014); - Preparação de mercado para inovações de produto – CI 2.4 (Manual de Oslo, 1997); - Conquista da competitividade (Tigre, 2006)
Persistência	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa e desenvolvimento experimental – CI 1 (Manual de Oslo, 1997); - Incorporação de tecnologias, processos e melhores práticas (Sarkar, 2008); - Quebra de barreiras à inovação (De Bes; Kotler, 2011)
Exigência de qualidade e eficiência	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento - AI 6 (MI PINTEC, 2014); - Treinamento – CI 2.5 (Manual de Oslo, 1997); - Limite entre as atividades de inovação baseadas e não-baseadas em pesquisa e desenvolvimento – CI 5 (Manual de Oslo, 1997).
Independência e autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e empreendedorismo (Tidd; Bessant, 2009); - Receptividade às mudanças (Parolin, 2013).

Tabela 1 – Características empreendedoras X Literatura

(continuação)

Características comportamentais	Capacidade de inovação – Literatura
Correr riscos moderados/dimensionados	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento com foco na inovação (Manual de Oslo, 1997; MI PINTEC, 2014); - Aquisição de software – AI 4 (MI PINTEC, 2014); - Aquisição de máquinas e equipamentos ((MI PINTEC, 2014); - Aquisição de máquinas, equipamentos e outros bens de capital – CI 2.2 (Manual de Oslo, 1997); - Quebra das barreiras limitadores de crescimento e da sobrevivência (Lederman; Medina; Pienknagura; Rigolini, 2014).
Estabelecimento de metas	<ul style="list-style-type: none"> - Preparação para inovações de marketing – CI 3.1 (Manual de Oslo, 1997); - Preparação para inovações organizacionais – CI 3.2 (Manual de Oslo, 1997); - Criação de indicadores: econômicos, de intensidade, de eficácia e de cultura (De Bes; Kotler, 2011).

Tabela 1 – Características empreendedoras X Literatura

(conclusão)

Características comportamentais	Capacidade de inovação – Literatura
Busca de informações	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporação de conhecimento (Manual de Oslo, 1997; MI PINTEC, 2014) - Pesquisa/desenvolvimento – AI 1 (MI PINTEC, 2014); - Aquisição externa de pesquisa e desenvolvimento – AI 2 (MI PINTEC, 2014); - Aquisição de outros conhecimentos externos – AI 3 (MI PINTEC, 2014); - Aplicação de outros conhecimentos externos – CI 2.1 (Manual de Oslo, 1997); - Interação dinâmica entre as esferas: ciência, tecnologia, produção e mercado (Nicolau; Paranhos, 2006).
Planejamento e monitoramento sistemáticos	<ul style="list-style-type: none"> - Outras preparações para produção e distribuição – AI 8 (MI PINTEC, 2014); - Outras preparações para inovação de produtos e de processos – CI 2.3 (Manual de Oslo, 1997); - Etapas do planejamento da inovação (De Bes; Kotler, 2011).
Persuasão e rede de contatos	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades desenvolvidas dentro e fora da empresa (Manual de Oslo, 1997; MI PINTEC, 2014).
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Design</i> – CI 4 (Manual de Oslo, 1997); - Desenvolvimento e uso de softwares em atividades de inovação – CI 6 (Manual de Oslo, 1997); - Soluções para os problemas que afetam as pessoas (Dornelas, 2014).

Fonte: Elaborada pelo autor

Nota: AI – Atividades inovativas; CI – Componentes da inovação.

A tabela 1 Referida tabela coloca em evidência a necessidade de adoção de práticas que conduzam à incorporação de atividades inovativas ou componentes de inovação como requisito essencial para manter-se num mercado cada vez mais competitivo.

2.4 INCUBADORAS

O entendimento do conceito e da atuação de incubadora é essencial para que o leitor possa vislumbrar a amplitude de sua atuação. A definição mais fortemente consolidada, compartilhada por duas instituições de forte atuação no campo de apoio à criação e consolidação de novos empreendimentos, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada (ANPROTEC), em nível nacional, e da *National Business Incubator Association* (NBIA), em nível internacional, assinalam que incubadora é o ambiente planejado para o acolhimento de micro e pequenas empresas, como também, é o local propício para as que pretendem modernizar suas atividades por meio da transformação de ideias em processos, produtos e/ou serviços (XAVIER; MARTINS; LIMA, 2008). Os autores complementam que o processo de incubação se propõe a disponibilizar um ambiente propício para que as empresas estejam sintonizadas às demandas do mercado, detectando as tendências e incorporando as novidades que privilegiem vantagem competitiva.

As incubadoras foram mudando seu foco de atuação com o passar do tempo, mas a essência dos serviços disponibilizados praticamente não mudou. As incubadoras oferecem basicamente os serviços a seguir relacionados, conforme discorre Zedtwitz (2003): acesso aos recursos físicos, escritório com serviços de suporte, acesso a recursos financeiros, tais como *venture capital*, apoio ao início do negócio, incluindo tecnologia e visão de negócios, e, por fim, acesso a redes de contatos com diversos *stakeholders*.

Incubadora de empresas, de forma geral, deve ser entendida como um mecanismo que promove a aceleração para desenvolver empreendimentos que obedecem um regime de negócios e dispõem de serviços, suporte técnico, orientação prática e profissional, tudo isso num ambiente compartilhado com outros incubados ou associados (DORNELAS, 2002). Complementa, afirmando que o Ministério da Ciência e Tecnologia classifica as incubadoras de empresas em três categorias: de base tecnológica, de setores tradicionais e mista. Finaliza com os serviços e facilidades que devem ser disponibilizadas pelas

incubadoras, que incluem, espaço físico individualizado para escritórios e laboratórios, espaço físico compartilhado para a realização de reuniões, apresentações, auditório e todas as demais atividades que possam ser utilizadas socialmente, recursos humanos e serviços especializados de gestão empresarial e da inovação, contabilidade e assistência jurídica, além de todas as demais atividades pertinentes a qualquer tipo de empreendimento, independente do porte e do segmento de atuação, e capacitação, formação e treinamento a empreendedores, incluindo a facilitação de acesso a bibliotecas e laboratórios de agentes educacionais, públicos ou de apoio.

As incubadoras podem ser classificadas, segundo Udell (1990), em quatro tipos, cada uma com atuação diferente, conforme descrição abaixo:

- Incubadoras sem fins lucrativos – Têm como principal objetivo contribuir para o desenvolvimento econômico e social de uma determinada região ou segmento específico, e são criadas por associações comerciais ou comunitárias, bem como por câmaras setoriais;
- Incubadoras de Universidades – Aproveitam o conhecimento produzido nas Universidades para desenvolver produtos e tecnologias, proporcionando aos acadêmicos a oportunidade de vivenciarem situações reais dos processos de gestão;
- Incubadoras privadas – Atuam com o propósito de geração de lucros e para a criação de um ambiente voltado para o empreendedorismo, como elemento essencial para o desenvolvimento de uma comunidade;
- Incubadoras públicas – Têm como foco principal o desenvolvimento do empreendedorismo, por meio da criação de novos negócios, principalmente os que favoreçam o desenvolvimento econômico e social, por meio da geração de emprego e renda.

Outra classificação é proposta por Zedtwitz (2003), abaixo listada e descrita:

- Incubadoras comerciais independentes – Caracterizam-se por serem fortemente orientadas para o lucro, com foco em determinado tipo de atividade, tendo como base suas competências intrínsecas e apelo tecnológico. Apesar de seu propósito, incluem motivações que gerem benefícios para a comunidade;

- Incubadoras de negócios regionais – São estabelecidas por governos ou organizações locais com interesses políticos, econômicos e sociais semelhantes, disponibilizando espaço de escritório e apoio inicial para a comunidade. Seus principais objetivos são sociais: gerar emprego, melhorar o nível da indústria local ou melhorar a imagem pública. Resultados econômicos são fatores secundários, a missão social é mais forte que o objetivo de lucro;
- Incubadoras vinculadas a universidades – Universidades, em geral, são focos de novas invenções e tecnologias de ponta. No entanto, até pouco tempo, a maioria das universidades não tinha como propósito capturar parte dessa fatia de mercado. Os primeiros escritórios de transferência de tecnologia foram estabelecidos na década de 1970, entre muito debate sobre a inserção das instituições acadêmicas deveriam lançar mãos sobre interesses pecuniários. Na década de 2000, diversos escritórios de transferência de tecnologia obtiveram lucros expressivos para as universidades, mesmo reconhecendo que sua missão continuava não era o lucro e sim, a transferência de tecnologia;
- Incubadoras internas de empresas – Normalmente atreladas à área de pesquisa e desenvolvimento, têm como propósito promover a tecnologia disruptiva, diminuir a distância que separa as funções técnicas das corporativas, diminuir a inflexibilidade das estruturas organizacionais e gerenciais, além de alinhar a visão estratégica de longo prazo com a necessidade de obtenção de resultados de curto prazo;
- Incubadoras virtuais – Caracterizam-se por não oferecer apoio físico nem apoio logístico. O propósito principal é a construção e o fortalecimento de redes de acesso e de plataformas para empresários, investidores e consultores. Prestam sua maior contribuição, sobretudo, para negócios bem iniciantes, vinculados à tecnologia da informação.

Em geral, as incubadoras definem um conjunto de fatores que fazem parte do processo seletivo para as empresas que pretendem fazer parte do conjunto das residentes. Alguns desses requisitos são de ordem econômica, outros de ordem social e alguns têm a ver com as características do empreendedor. Dentre os dez principais fatores analisados, destacam-se, pela ordem: viabilidade do negócio, características inovadoras do produto, tecnologia do produto, perfil do

empreendedor, setor de atuação do empreendimento, experiência do empreendedor no setor de atuação, geração de emprego, processo de produção não-poluente, idoneidade comercial e pessoal do proponente, importância da empresa no apoio às empresas já instaladas (RAUPP; BEUREN, 2006).

A necessidade de criação de mecanismos de suporte às ações de colocação de produtos de conteúdo tecnológico no mercado ou a disponibilização de serviços constitui-se no alicerce central para a geração de novos empreendimentos. O empreendedorismo inovador teve como impulsionador o advento das incubadoras de empresas, transformando-se num forte aliado desse movimento (PAROLIN; VOLPATO, 2008).

Por fim, do ponto de vista racional, implementar e fortalecer incubadoras tem como objetivos principais, a promoção do desenvolvimento econômico e social, da comercialização de tecnologias, do desenvolvimento de propriedades imobiliárias e do fomento do empreendedorismo. De forma acessória, mas não menos importante, tem como objetivos secundários, a geração de emprego e renda, a promoção da auto-suficiência para diversas camadas populacionais, a transferência de tecnologia entre universidades e institutos de pesquisas e as diversas corporações interessadas e o compartilhamento de experiências entre os novos empresários (VEDOVELLO; FIGUEIREDO, 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção descreve os procedimentos metodológicos adotados para dar conta do alcance dos objetivos aos quais este estudo se propôs e está subdividido em cinco tópicos: tipos de pesquisa; população, amostra e sujeitos da pesquisa; método e estratégia de pesquisa; coleta e tabulação preliminar dos dados; tratamento dos dados.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Inicialmente, foi utilizada a base teórica para dar sustentação científica e técnica ao estudo. A revisão bibliográfica tem como propósito a localização e a obtenção de subsídios que deem suporte ao tema que se propõe, contextualizando o problema de pesquisa elaborado. Este marco teórico define a correlação entre os conceitos relacionados com a elaboração do trabalho que, a rigor, também se relacionam com aspectos qualitativos e quantitativos (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Collis e Hussey (2005) acrescentam que a busca na literatura deve considerar algumas maneiras na condução de uma pesquisa, como o uso de analogia, identificando em outros campos de conhecimento algumas similaridades com o objeto de pesquisa, da construção de mapas mentais, com a montagem de diagramas definindo aspectos chave da pesquisa, e com a construção de árvores de relevância, que é uma particularidade de diagrama que relaciona grupos de ideias convergentes a partir de um conceito inicial. Estes mecanismos contribuem para que se possa desenvolver estruturas de raciocínio a partir de tópicos inerentes ao seu trabalho.

Nesse contexto, estudos decorrentes da ligação de várias áreas, gera o tema interdisciplinaridade. Quando se busca pela compreensão do conhecimento, o tema interdisciplinaridade é essencial (ALVARENGA et al, 2011).

As áreas aproximadas pela interdisciplinaridade são resultado da busca pelo preenchimento das lacunas deixadas pela disciplinaridade, modificando os conceitos disciplinares e não podendo mais caracterizá-los por uma área singular. A interdisciplinaridade atua na fronteira da disciplina, agindo com uma união entre ambas, o que permite criar novas áreas do conhecimento (ALVARENGA et al., 2011).

Visando integrar diferentes campos teóricos e empíricos, o presente estudo tem por objetivo unir campos teóricos sobre o

empreendedorismo e inovação, para contribuir com a disseminação de pesquisas interdisciplinares mais bem associadas ao desenvolvimento socioeconômico.

As áreas aproximadas pela interdisciplinaridade são resultado da busca pelo preenchimento das lacunas deixadas pela disciplinaridade, modificando os conceitos disciplinares e não podendo mais caracterizá-los por uma área singular. A interdisciplinaridade atua na fronteira da disciplina, agindo com uma união entre ambas, o que permite criar novas áreas do conhecimento (ALVARENGA et al., 2011).

Visando integrar diferentes campos teóricos e empíricos, o presente estudo tem por objetivo unir campos teóricos sobre o empreendedorismo e inovação, para contribuir com a disseminação de pesquisas interdisciplinares mais bem associadas ao desenvolvimento socioeconômico.

Posteriormente foi aplicada a pesquisa estruturada (CRESWELL, 2010) junto às empresas incubadas em três incubadoras de empresas, uma no município de Lages/SC, e duas no município de Criciúma/SC, tendo sido entrevistados os proprietários ou sócios majoritários destes empreendimentos, caracterizando-se como um estudo multicasos (YIN, 2005).

Em termos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa (COLLIS; HUSSEY, 2005).

3.2 POPULAÇÃO, AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA

As três incubadoras que abrigam as empresas residentes serão designadas doravante como Incubadora A com 22 empresas incubadas, Incubadora B com 12 e a Incubadora C com 5, em quantidades de respondentes e participação relativa ao número de empresas incubadas conforme quadro abaixo.

Quadro 7 – Empresas incubadas e percentual de respondentes, por incubadora

Incubadora A		Incubadora B		Incubadora C	
Q	%	Q	%	Q	%
14	64	7	58	5	100

Fonte: Elaborado pelo autor

O tratamento das questões éticas foi objeto de análises em todos os momentos da pesquisa (CRESWELL, 2010), considerando que o fator cultural inerente a cada curso deverá ser respeitado integralmente, para que o modelo proposto não corra o risco de afugentar o público alvo pela disseminação e imposição de conceitos com os quais não existe afinidade por parte do público alvo. Para atender a este requisito, foi elaborado um termo de consentimento livre e esclarecido, devidamente assinado pelos respondentes e que se encontra em poder do pesquisador.

3.3 MÉTODO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado é o dedutivo, uma vez que estabelece relações entre os elementos mais simples, caracterizando-se pelo levantamento e análise de dados (MARTINS; THEÓPLHILO, 2009). Complementam ainda os autores afirmando que dentre as etapas, é necessário seguir algumas etapas que iniciam pela formulação e análise do problema, avança para um estudo pormenorizado para estabelecer relações ente os elementos, em seguida, submete-se a testes e, por fim, obtém-se as conclusões a respeito do estudo proposto.

Este trabalho utilizou como estratégia de pesquisa, num primeiro momento, a pesquisa bibliográfica, caracterizando na literatura disponível sobre empreendedorismo, inovação e incubadoras de empresas nos recursos disponíveis, tais como artigos, livros e revistas técnicas e acadêmicas, principalmente no desempenho de sua atividade profissional. Por outro lado, devem ser estudados no sentido de acrescentar mais conhecimento ao que existe disponível, promovendo a discussão sobre a inclusão de novos elementos (CRESWELL, 2010).

Creswell (2010) sugere que a técnica de redação considere os argumentos centrais para a estruturação da proposta, compostos por um conjunto de questões que permitem elucidar a essência do estudo. Esse conjunto de perguntas pode ser utilizado independentemente do paradigma utilizado, bem como do tipo de estratégia de investigação.

Visando integrar diferentes campos teóricos e empíricos, o presente estudo tem por objetivo unir campos teóricos do empreendedorismo e inovação, para contribuir com a disseminação de pesquisas interdisciplinares mais bem associadas ao desenvolvimento socioeconômico.

3.4 COLETA E TABULAÇÃO PRELIMINAR DOS DADOS

Os dados foram coletados junto às empresas incubadas nas três incubadoras acima caracterizadas. A tabulação preliminar dos dados foi realizada usando o MS Office Excel a fim de verificar a consistência da contagem e a elaboração das tabelas 1, 2, 3, 4 e 5.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base nos estudos realizados por McClelland (1972) sobre as características comportamentais empreendedoras, identificadas por ele como necessidades, e é dividido em três blocos que correspondem a cada uma das categorias.

Cada uma das categorias foi subdividida em subcategorias e estas, por sua vez, em assertivas, com alternativas de respostas em escala Likert de 1 a 5, cuja graduação é a seguintes: 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo em parte, 3 = Parte concordo, parte discordo, 4 = Concordo em parte, 5 = Concordo totalmente. O instrumento completo consta no apêndice 1 deste trabalho.

O primeiro bloco de assertivas, relaciona os elementos que fazem parte do grupo das necessidades de realização identificadas por McClelland (1972), as quais impulsionam os empreendedores a voltar suas atenções para atingir padrões de excelência, vislumbrando alcançar o melhor de si, motivados pelo alcance do êxito. O grupo de empreendedores que evidencia esse tipo de necessidade, mostra-se autoconfiante, assume responsabilidades que assegurem alcançar suas metas, além de serem propensos a assumir riscos desde que haja compensação satisfatória pelos mesmos (OLIVEIRA; SILVA; ARAÚJO, 2014).

A necessidade de poder preconizada por McClelland (1972) dá orientação para a construção do segundo bloco. Esta necessidade é característica do grupo de empreendedores que exercem autonomia em relação ao conjunto de atividades que fazem, escolhendo o momento e a forma que mais se adequarem ao seu propósito. São habilidosos na formação de equipes e lideram-nas com competência para o atingimento dos objetivos propostos, exercendo forte influência sobre o grupo pela força da argumentação e da persuasão. Manifestam habilidade para equilibrar o exercício do domínio sobre o grupo de liderados e o compartilhamento da liderança, transitando com facilidade em qualquer uma das duas situações (OLIVEIRA; SILVA; ARAÚJO, 2014).

Por outro lado, Daft (2005) alerta que o poder emanado da liderança advém de fontes pessoais que não estão necessariamente

atreladas à estrutura organizacional, legitimado pelo carisma ou por outras características pessoais. O poder de liderança é capaz de disseminar a visão, estimular a criatividade e promover as mudanças necessárias para que a organização esteja sintonizada com as exigências do entorno.

A terceira necessidade identificada por McClelland (1972) é a de afiliação, que se caracteriza pela capacidade de relacionamento com pessoas e enfatiza a busca do bem-estar coletivo, mesmo que venha em detrimento do pessoal, sem que isso represente uma forma de destaque pessoal para o indivíduo. Os empreendedores que se enquadram nessa categoria valorizam mais o indivíduo que a realização de tarefas e a obtenção de altos volumes de produção, além de serem mais efetivos quando trabalham de forma colaborativa (OLIVEIRA; SILVA; ARAÚJO, 2014).

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento estatístico foi feito por meio do software SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences* versão 22) com a utilização de testes, a seguir descritos.

Existem muitas situações postas em análise nas quais as populações têm aproximadamente a forma de distribuições normais, que suas variâncias sejam conhecidas ou que se saiba que são iguais, ou que as mostras sejam independentes. Entretanto, existem inúmeras situações em que é duvidoso se todas as suposições podem ser satisfeitas e, para atender esta lacuna, foram elaborados processos alternativos baseados em suposições menos restritivas, conhecidos como testes não-paramétricos (FREUND; SIMON, 2000). Continuam os autores observando que, embora os testes não-paramétricos tenham um aspecto enormemente intuitivo e sejam largamente aplicáveis, não se deve esquecer que, em geral, são menos eficazes do que os testes-padrão que substituem.

Complementando a ideia anterior, deve-se ressaltar que a maioria dos testes estatísticos obedece a certas exigências, tais como igualdade de variância das populações, distribuição normal das populações. Como se sabe que nem tudo que se pesquisa obedece a regras definidas preliminarmente, nem que os elementos que serão analisados mantêm coerência no que tange às suas características, existe outro conjunto de testes que não exigem tais restrições, chamados testes não-paramétricos ou testes livres de distribuição (STEVENSON, 1981).

Os testes de significância têm como principal finalidade avaliar conjuntos de informações sobre os valores de parâmetros populacionais. O nível de significância de um teste consiste na probabilidade de uma hipótese nula ser rejeitada, no caso de ser verdadeira. A avaliação das hipóteses deve levar em consideração até que ponto uma estatística amostral pode variar ou apresentar desvio em relação ao valor alegado do parâmetro como decorrência de variação causal da amostra (STEVENSON, 1981).

A análise de variância (ANOVA) é o procedimento estatístico utilizado para determinar se dois ou mais grupos são provenientes de populações cujas médias são iguais. Esta técnica emprega uma média dependente enquanto que a análise multivariada de variância compara amostras baseadas em duas ou mais variáveis dependentes (HAIR Jr. et al, 2005).

Este conceito pode ser sintetizado como um teste de hipóteses para a igualdade das médias, por meio da verificação das mudanças sistemáticas provocadas pelo comportamento de algumas variáveis relevantes ao estudo (BRUNI, 2007). O autor acrescenta que referida análise pode ser aplicada de forma inferencial em modelos de regressão e correlação construídos.

Uma questão fundamental em toda pesquisa quantitativa é a confiabilidade, que é a extensão em que uma variável ou um conjunto de variáveis apresenta consistência com o que se pretende medir. O coeficiente de confiabilidade é medido pelo Alfa de Cronbach, que avalia a consistência da escala inteira, cujo limite inferior geralmente aceito é 0,70, apesar de que, em algumas pesquisas exploratórias, é possível admitir-se 0,60. Deve ser ressaltado, entretanto, que quanto mais for aumentado do número de itens, haverá um consequente aumento do grau de confiabilidade (HAIR Jr. et al, 2005).

Uma medida utilizada em termos de análise estatística é o desvio padrão que mede a variação de um conjunto de dados em termos dos desvios dos valores em relação à média. Quanto mais próximos os valores estiverem da média, menor será o desvio padrão e quanto mais distantes, maior será o desvio padrão (FREUND; SIMON, 2000).

Em geral, os dados quantitativos são apresentados de forma sintética por meio da relação entre uma medida de tendência central, na maioria das vezes a média, e uma medida de dispersão, normalmente o desvio padrão. Esta relação caracteriza o coeficiente de variação, que pode ser expresso tanto em termos percentuais como unitários (BRUNI, 2007). Em síntese, quanto maior for o coeficiente de variação, maior será a dispersão relativa.

Quando se trabalha com inferências sobre as médias, é indicada a utilização de intervalos confiança para não exigir excessivas ponderações relativas ao que está sendo estudado, nem haver dispêndio de tempo que não agregue valor ao estudo. As extremidades destes intervalos são os limites de confiança. Os intervalos de confiança mais utilizados, assim como os graus de confiança, são 95% e 99% (FREUND; SIMON, 2000). Em outras palavras, ao usar referidos intervalos, admite-se que a média seja 95% ou 99% verdadeira em relação à amostra, isto é, apresente uma margem de erro de 5% ou de 1% em relação à média.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para complementar o conteúdo central da pesquisa, foram elaborados alguns tópicos que permitem identificar o perfil dos responsáveis pelas empresas incubadas, foco deste estudo. Na sequência, serão apresentadas as tabelas que mostram o perfil dos respondentes, bem como a identificação das características pessoais e profissionais dos empreendedores de empresas incubadas, divididas em categorias e subcategorias.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Inicialmente serão apresentadas tabelas que ilustram o perfil dos sujeitos da pesquisa, com distribuição por incubadora, descrição do tempo de atuação na área, tempo em que a empresa está incubada, distribuição por gênero, por faixa etária e por grau de escolaridade, com o objetivo de identificar as características pessoais e profissionais dos empreendedores das empresas incubadas.

A tabela 2 apresenta a distribuição do instrumento de pesquisa por incubadora. Os dados referentes aos nomes das incubadoras, aos locais e às cidades onde estão instaladas foram omitidos para manter a privacidade das mesmas, evitando qualquer tipo de conclusões precipitadas.

Tabela 2 - Incubadora

Incubadora	Q	F	FA
Incubadora A	14	53,8%	53,8%
Incubadora B	7	26,9%	80,8%
Incubadora C	5	19,2%	100,0%
Total	26	100%	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Q – Quantidade; F – Frequência; FA – Frequência acumulada.

Vale ressaltar que das três incubadoras nas quais foi realizada a pesquisa, duas são abrigadas em universidades e a outra é particular. Este fato pode influenciar na maneira de condução das incubadoras, o que ficará mais evidente à medida que forem apresentadas as informações obtidas a partir dos dados fornecidos pelos entrevistados.

A tabela 3 mostra o tempo de atuação na área, evidenciando existir equilíbrio entre as alternativas apresentadas, destacando que, dos 26 entrevistados, a parcela mais significativa (38,5%) atua na área entre 5 e 10 anos. Roddick (2002) assinala a persistência em relação a novas ideias até obter sucesso em uma solução criativa como um dos fatores essenciais à consolidação do empreendedor, além de destacar-se pelo instinto para fazer negócios, ser otimista para acreditar que tudo é possível para o empreendedor e buscar constantemente o conhecimento a respeito do negócio. Estas características necessitam de tempo para maturação que permitirá visualizar algo novo e acreditar que pode ser transformado em realidade, ampliando a visão de negócio para além do resultado financeiro.

Tabela 3 – Tempo de atuação na área

Tempo de atuação na área	Q	F	FA
Até 2 anos	6	23,1%	23,1%
De 2 a 5 anos	4	15,4%	38,5%
De 5 a 10 anos	10	38,5%	76,9%
Mais de 10 anos	6	23,1%	100,0%
Total	26	100%	

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 4 abaixo apresenta o tempo em que a empresa está incubada e assinala que mais da metade delas (57,7%) é residente há mais de dois anos. Como as incubadoras têm como um de seus principais propósitos a disponibilização de um ambiente adequado para que as empresas estejam sintonizadas com as demandas do mercado, detectem as tendências e incorporem novidades que privilegiem a obtenção de vantagem competitiva (XAVIER; MARTINS; LIMA, 2008), permanecer nesse ambiente pelo maior tempo possível pode contribuir para que a empresa esteja mais bem preparada para buscar espaço num ambiente em que a competição está cada vez mais acirrada.

Tabela 4 – Tempo de incubação

Tempo de incubação	Q	F	FA
Menos de 1 ano	5	19,2%	19,2%
Entre 1 a 2 anos	6	23,1%	42,3%
Mais de 2 anos	15	57,7%	100,0%
Total	26	100%	

Fonte: Dados da pesquisa

A quinta tabela mostra a distribuição por gênero. Como na maioria das atividades do mundo dos negócios, ainda existe forte predominância do número de participantes do gênero masculino em relação ao feminino, principalmente nos cargos de gestão. De acordo com o GEM (2013), descrito no relatório Empreendedorismo no Brasil, as taxas específicas de empreendedorismo distribuídas por gênero, tanto em estágio inicial quanto em estágio estabelecido, a participação relativa de homens é superior nos dois casos.

Tabela 5 – Distribuição por gênero

Gênero	Q	F	FA
Feminino	3	11,5%	11,5%
Masculino	23	88,5%	100,0%
Total	26	100%	

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 6 apresenta a distribuição por faixa etária, evidenciando que o campo do empreendedorismo, em especial para empresas incubadas e de base tecnológica, não é necessariamente dominado por jovens, como sugerem alguns estudos e pesquisas. O relatório Empreendedorismo no Brasil (GEM, 2013) assinala sintonia com o que foi obtido na pesquisa ao evidenciar a participação de mais de 50% na faixa etária entre 35 a 54 anos.

Tabela 6 – Distribuição por faixa etária

Faixa etária	Q	F	FA
De 18 a 25 anos	4	15,4%	15,4%
De 26 a 30 anos	7	26,9%	42,3%
De 31 a 40 anos	7	26,9%	69,2%
Acima de 40 anos	8	30,8%	100,0%
Total	26	100%	

Fonte: Dados da pesquisa

A Pós-graduação em nível de especialização é predominante em termos de grau de escolaridade, conforme evidencia a sétima tabela. Duas inferências podem ser feitas em relação a esta constatação: o fato de duas das três incubadoras estarem no âmbito de universidades, e todas serem incubadoras de base tecnológica. As classificações de incubadoras propostas por Udell (1990) e Zedtwitz (2003), respectivamente, incubadoras de universidades e incubadoras vinculadas a universidades, apontam para a tendência de ser esse o lócus mais adequado para que as empresas de base tecnológica efetivamente se tornem mais competitivas.

O mundo dos negócios tem se mostrado cada vez mais exigente, mais competitivo e, por isso, mais seletivo, impondo maior capacitação pessoal e profissional aos que pretendem se consolidar como empreendedores. É possível que este seja um dos principais motivos de que o grau de escolaridade nas empresas incubadas.

Tabela 7 – Grau de escolaridade

Escolaridade	Q	F	FA
Estudo fundamental incompleto	0	0,0%	0,0%
Estudo fundamental completo	0	0,0%	0,0%
Estudo médio incompleto	0	0,0%	0,0%
Estudo médio completo	0	0,0%	0,0%
Graduação incompleta	6	23,1%	23,1%
Graduação completa	3	11,5%	34,6%
Pós-graduação-Especialização	16	61,5%	96,2%
Mestrado/Doutorado	1	3,8%	100,0%
Total	26	100%	

Fonte: Dados da pesquisa

A partir deste ponto, será feita a análise com base nos métodos quantitativos utilizados por este estudo, realizados com o aplicativo SPSS.

4.2 CONFIABILIDADE

Pesquisas devem submeter-se a determinados níveis de confiança para que tenham validade científica. A confiabilidade do instrumento desta pesquisa foi avaliada por meio do Alpha de Cronbach. De acordo com Hair Jr. et al. (2005), um nível satisfatório de confiabilidade quer dizer que as respostas dos respondentes apresentam coerência no instrumento composto por escalas. Para valores entre 0,6 a 0,7 é considerado um nível aceitável de confiabilidade nas respostas, entre 0,7 e 0,8 é considerada uma confiabilidade satisfatória e acima de 0,8 é considerado excelente, pois quanto mais próximo de 1 for o coeficiente, maior será a confiabilidade do questionário.

A tabela 8 foi elaborada com o objetivo de avaliar a confiabilidade das dimensões referentes à realização pessoal e profissional, planejamento e resolução de problemas e influência, com discriminação das dez subcategorias que as compõem.

Tabela 8 – Grau de confiabilidade

Dimensões	Alpha de Cronbach
Realização Pessoal e Profissional	0.695
Busca de oportunidades e iniciativas (6 questões)	0.760
Persistência (2 questões)	0.714
Exigência de qualidade e eficiência (3 questões)	0.636
Independência e autoconfiança (3 questões)	0.385 (*)
Planejamento e Resolução de Problemas	0.753
Correr riscos moderados/dimensionados (3 questões)	0.734
Estabelecimento de metas (3 questões)	0.770
Busca de informações (3 questões)	0.785
Planejamento e monitoramento sistemáticos (3 questões)	0.756
Influência (capacidade de relacionamento com pessoas)	0.799
Persuasão e rede de contatos (3 questões)	0.749
Comprometimento (3 questões)	0.713
Questionário Total	0.889

Fonte: Dados da pesquisa

De forma isolada, a dimensão assinalada com (*) na tabela 7 não pode dizer nada sobre a confiabilidade do construto que se quer medir, considerando que as demais dimensões superam o limite mínimo de confiança.

A média ponderada do número de questões para cada uma das subcategorias que representam as características comportamentais, de forma isolada, satisfazem plenamente as exigências em termos de grau de confiabilidade, uma vez que superam os valores propostos por Hair et al. (2005) e, no geral, a confiabilidade é aumentada até o nível excelente.

4.3 ANÁLISE DESCRITIVA

A análise descritiva dos dados obtidos em uma pesquisa apresenta como um de seus principais propósitos a depuração de dados e a posterior transformação em informação. Assim, descreve a variabilidade dos dados por meio da organização em tabelas e gráficos.

Na Tabela 9 apresenta-se a análise descritiva das características pessoais e profissionais dos empreendedores das empresas incubadas, as quais foram estabelecidas pelo modelo definido por McClelland (1972). Observa-se que o maior desvio padrão é verificado em relação à dimensão referente ao planejamento e monitoramento sistemáticos e o menor em relação à dimensão comprometimento, evidenciando o máximo e o mínimo que estas subcategorias se distanciam da média (FREUND; SIMON, 2000).

Tabela 9 – Análise Descritiva – Subcategorias

	N	Mínim o	Máxim o	Médi a	Desvio Padrão
Busca de oportunidades e iniciativas	26	3,00	4,83	4,15	0,5961
Persistência	26	2,50	5,00	4,31	0,6644
Exigência de qualidade e eficiência	26	3,00	5,00	4,46	0,5740
Independência e autoconfiança	26	2,33	5,00	4,04	0,6277
Correr riscos moderados/dimensionados	26	1,67	5,00	3,87	0,8330
Estabelecimento de metas	26	2,33	5,00	3,88	0,7420
Busca de informações	26	2,00	5,00	4,15	0,8497
Planejamento e monitoramento sistemáticos	26	2,00	5,00	4,05	0,8521
Persuasão e redes de contatos	26	1,33	5,00	4,00	0,8326
Comprometimento	26	3,00	5,00	4,61	0,5553

Fonte: Dados da pesquisa

Vale observar ainda que o quesito correr riscos moderados/dimensionados apresenta o segundo menor valor mínimo obtido, a menor média aritmética e o terceiro maior desvio padrão entre todas as dez características, o que resulta no maior coeficiente de variação. Isto significa que a maior dispersão relativa ocorreu com este quesito (BRUNI, 2007).

A tabela 10 foi construída usando o mesmo raciocínio da tabela 8, agrupando agora por categorias, evidenciando a menor média na categoria planejamento e resolução de problemas.

Tabela 10 – Análise descritiva – Categorias

	N	Mínim o	Máximo	Média	Desvio Padrão
Realização pessoal e profissional	26	3,38	4,92	4,24	0,44539
Planejamento e resolução de problemas	26	2,75	4,83	3,99	0,62197
Influência (relacionamento com pessoas)	26	2,50	5,00	4,31	0,64583

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 ANOVA – ANÁLISE DE VARIÂNCIA

Nesta seção serão apresentadas as tabelas referentes à análise de variância para proceder as considerações pertinentes às diferenças relativas à combinação de variáveis, relacionando, pela ordem, uma variável do perfil dos gestores das incubadoras pesquisadas com uma das categorias das características comportamentais empreendedoras definidas por McClelland (1972). O objetivo é verificar se existe diferença entre as categorias e as incubadoras. Para dar conta deste propósito, foram elaboradas as combinações refletidas nas tabelas que compõem esta seção.

4.4.1 Categorias versus incubadoras

A pesquisa apontou que poderia haver diferenças as respostas dos gestores de empresas da incubadora B, em relação às respostas da incubadora A e C. Para tanto, foram construídas as tabelas 11, 12, 13, 14 e 15.

A tabela 11 faz o cruzamento da categoria realização pessoal e profissional e as incubadoras com o propósito de averiguar eventuais diferenças entre as mesmas. Atitudes como a constante busca de oportunidades e persistência (DOLABELA; 1999; BIRLEY; MUZYKA, 2001; RODDICK, 2002; FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008), eficiência e autoconfiança (DOLABELA, 1999; RODDICK, 2002; HISRISC; PETERS, 2004; BESSANT; TIDD, 2009) fazem parte da essência do comportamento empreendedor e contribuem para sua realização, tanto pessoal quanto profissional (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997; BIRLEY; MUZYKA, 2001).

Tabela 11 – Realização pessoal e profissional versus incubadoras

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mín	Máx
					Limite inf	Limite sup		
Incubadora A	14	4,32	0,41561	0,1111	4,08	4,56	3,38	4,75
Incubadora B	7	3,90	0,42676	0,1613	3,51	4,30	3,46	4,50
Incubadora C	5	4,50	0,32275	0,1443	4,10	4,90	4,04	4,92
Total	26	4,24	0,44539	0,0874	4,06	4,42	3,38	4,92

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 11 evidencia que a incubadora B, no que tange à categoria realização pessoal e profissional, apresenta a menor média, inferior às outras duas incubadoras, o que resulta em desvio padrão maior, isto é, o distanciamento da média da amostra (FREUND; SIMON, 2000). Observa-se ainda que, para um intervalo de confiança de 95% para a média, a incubadora B apresenta os menores limites, tanto inferior quanto superior.

Similarmente à tabela anterior, a construção da tabela 12 realiza o cruzamento da categoria planejamento e resolução de problemas com as três incubadoras, com o mesmo propósito anterior.

Tabela 12 – Planejamento e resolução de problemas versus incubadoras

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mín	Máx
					Limite inf	Limite sup		
Incubadora A	14	4,20	0,4877	0,1303	3,91	4,48	3,25	4,83
Incubadora B	7	3,40	0,7078	0,2675	2,75	4,06	2,75	4,67
Incubadora C	5	4,23	0,2662	0,1190	3,90	4,56	3,83	4,42
Total	26	3,99	0,6220	0,1220	3,74	4,24	2,75	4,83

Fonte: Dados da pesquisa

Incluem-se nesta categoria algumas atitudes como correr riscos dimensionados (DOLABELA, 1999; HISRIC; PETERS, 2004; FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008; RODRIGUES, 2008; DEGEN, 2009). Além disso, completam esta categoria, o estabelecimento de metas (DOLABELA, 1999; FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008; DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014), a busca constante e o compartilhamento de informações (BESSANT; TIDD, 2009; OLIVEIRA, 2014; DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014) e ainda, o planejamento e o controle (BIRLEY; MUZYKA, 2001; DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014).

A exemplo do que foi verificado em relação à categoria anterior, também em no que diz respeito ao planejamento e resolução de problemas há discrepância entre as incubadoras, destacando-se as divergências ao relacionar as incubadoras A e B, e B e C. O desvio padrão da incubadora B é quase três vezes superior ao da incubadora C, e uma vez e meia o desvio padrão da incubadora A, o que significa que a distância em relação à média é visivelmente acentuada. Vale observar que as médias obtidas pelas incubadoras A e C nesta dimensão são bastante próximas e distantes da incubadora B.

A tabela 13, abaixo, executa o cruzamento entre a categoria influência (relacionamento com pessoa) com as incubadoras. Esta categoria é caracterizada pela formação, manutenção e ampliação da rede de contatos (DOLABELA, 1999; BESSANT; TIDD, 2009; OLIVEIRA, 2014) e pelo comprometimento na realização de tarefas para atingir os objetivos (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008; DEGEN, 2009; DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014).

Tabela 13 – Influência (relacionamento com pessoas) versus incubadoras

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mín	Máx
					Limite inf	Limite sup		
Incubadora A	14	4,44	0,5214	0,14	4,14	4,74	3,00	5,00
Incubadora B	7	3,83	0,8607	0,33	3,04	4,63	2,50	5,00
Incubadora C	5	4,60	0,2236	0,10	4,32	4,88	4,33	4,83
Total	26	4,31	0,64583	0,13	4,05	4,57	2,50	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

Novamente percebe-se significativa discrepância no desvio padrão da incubadora B em relação às incubadoras A e C. Dos cruzamentos feitos nas tabelas 11, 12 e 13, a categoria influência (relacionamento com pessoas) apresenta o maior desvio padrão pela incubadora B.

Fazendo a análise geral pelo cruzamento das três categorias com as incubadoras, foi elaborada a tabela 14, na qual pode ser observado que o nível de significância entre os grupos é menor que 5% em relação à realização pessoal e profissional (4%) e em relação ao planejamento e resolução de problemas (1%), o que representa acentuado grau de diferença entre as incubadoras. Esta tabela representa mais uma prova dos elementos que anteriormente foram constatados por meio da construção e interpretação das tabelas 11, 12 e 13.

Tabela 14 – Categorias versus incubadoras

		Soma dos Quadrado s	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Realização pessoal e profissional	Entre Grupos	1,204	2	0,602	3,69	0,04
	Nos grupos	3,755	23	0,163		
	Total	4,959	25			
Planejamento e resolução de problemas	Entre Grupos	3,290	2	1,645	5,93	0,01
	Nos grupos	6,381	23	0,277		
	Total	9,671	25			
Influência (relacionamento com pessoas)	Entre Grupos	2,249	2	1,125	3,16	0,06
	Nos grupos	8,178	23	0,356		
	Total	10,427	25			

Fonte: Dados da pesquisa

Referente às possíveis diferenças entre a incubadora B em relação às incubadoras A e C, foi elaborado o teste de Escolha Múltipla (Post-hoc), apresentado na tabela 15.

Este teste visa comparar um elemento do grupo com os demais participantes, no caso, cada uma das três incubadoras em relação às outras duas, em cada uma das três categorias, assinalando a diferença das médias da incubadora base (I) e a incubadora comparada (J), bem como evidenciando o nível de significância.

Tabela 15 - Teste de Escolha Múltipla (Post-hoc)

Variáveis	(I) Incubadora	(J) Incubadora	Diferença de Médias (I-J)	Sig.
Realização pessoal e profissional	Incubadora A	Incubadora B	0,41071*	0,038
		Incubadora C	-0,18452	0,390
	Incubadora B	Incubadora A	-0,41071*	0,038
		Incubadora C	-0,59524*	0,019
	Incubadora C	Incubadora A	0,18452	0,390
		Incubadora B	0,59524*	0,019
Planejamento e resolução de problemas	Incubadora A	Incubadora B	0,79167*	0,004
		Incubadora C	-0,03690	0,894
	Incubadora B	Incubadora A	-,079167*	0,004
		Incubadora C	-0,82857*	0,013
	Incubadora C	Incubadora A	0,03690	0,894
		Incubadora B	0,82857*	0,013
Influência (relacionament o com pessoas)	Incubadora A	Incubadora B	0,60714*	0,038
		Incubadora C	-0,15952	0,613
	Incubadora B	Incubadora A	-0,60714*	0,038
		Incubadora C	-0,76667*	0,038
	Incubadora C	Incubadora A	0,15952	0,613
		Incubadora B	0,76667*	0,038

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar que há diferença significativa entre as incubadoras A e B e entre B e C apresentam médias diferentes nas três categorias, conforme demonstram os níveis de significância grafados em vermelho na tabela 14.

Tal resultado demonstra as diferenças nas três categorias das características comportamentais empreendedoras. Este teste é utilizado para sanar dúvidas levantadas em suposições que podem ser satisfeitas. Neste sentido, foram elaborados processos alternativos baseados em suposições menos restritivas (FREUND; SIMON, 2000).

4.4.2 Categorias versus tempo de atuação na área

Para a definição do perfil do sujeito da pesquisa, tanto na consideração do gestor quanto da empresa incubada, o passo seguinte foi identificar o tempo em que o principal gestor atua na área.

A tabela 16, ao relacionar realização pessoal e profissional com o tempo de atuação na área, procura identificar se existem convergências entre esta categoria e o tempo em que o gestor atua na área, ou seja, se efetivamente se sente gradativamente mais realizado.

Tabela 16 – Realização pessoal e profissional versus tempo de atuação na área

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mín	Máx
					Limite inf	Limite sup		
Até 2 anos	6	4,08	0,4583	0,1871	3,60	4,56	3,50	4,50
De 3 a 5 anos	4	4,08	0,5114	0,2557	3,27	4,90	3,46	4,54
De 5 a 10 anos	10	4,26	0,4702	0,1487	3,93	4,60	3,38	4,75
Mais de 10 anos	6	4,47	0,3309	0,1351	4,13	4,82	4,04	4,92
Total	26	4,24	0,4454	0,0874	4,06	4,42	3,38	4,92

Fonte: Dados da pesquisa

Há relativa harmonia entre a categoria objeto desta correlação e o tempo de atuação na área, que pode ser identificada ao analisar a média do total do grupo e a média obtida em cada uma das faixas etárias.

A diferença positiva mais acentuada em relação à média é pouco maior que 5% e a diferença negativa mais acentuada em relação à média é superior a 3,5%, o que significa baixa dispersão em relação à média.

Assim, observa-se que na relação entre categoria realização pessoal e profissional com o tempo de atuação na área, a inferência de que o tempo poderia exercer influência sobre a categoria não pode ser classificada como relevante, uma vez que as médias apresentadas não direcionam para este tipo de conclusão (BRUNI, 2007).

Na sequência, serão realizadas relações entre as categorias planejamento e resolução de problemas e influência (capacidade de influenciar pessoas) com o tempo de atuação na área para aferir se existe ou não correlação entre essas variáveis.

A tabela 17 relaciona a categoria planejamento e resolução de problemas com o tempo de atuação na área cujo propósito é constatar se, à medida que permanece mais tempo numa atividade, a capacidade de planejar e de resolver problemas aumenta.

Tabela 17 – Planejamento e resolução de problemas versus tempo de atuação na área

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mín	Máx
					Limite inf	Limite sup		
Até 2 anos	6	3,85	0,8390	0,3425	3,00	4,73	2,75	4,67
De 3 a 5 anos	4	3,54	0,5631	0,2816	2,65	4,44	2,75	4,08
De 5 a 10 anos	10	4,15	0,6258	0,1979	3,70	4,60	3,25	4,83
Mais de 10 anos	6	4,17	0,2472	0,1009	3,91	4,43	3,83	4,42
Total	26	3,99	0,6220	0,1220	3,74	4,24	2,75	4,83

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, a partir da segunda faixa das alternativas, à medida que o gestor atua há mais tempo na área, também aumenta a média em termos de planejamento e resolução de problemas.

Tal constatação encontra ressonância nos estudos sobre liderança empreendedora, sobretudo na agilidade de identificar e resolver problemas. De maneira similar, utiliza experiências anteriores assim como a competência dos demais componentes do grupo de trabalho para efetuar e executar o planejamento, bem como para hierarquizar e solucionar os problemas (DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014).

A tabela 18 relaciona a categoria influência (relacionamento com pessoas) e o tempo de atuação na área.

Tabela 18 – Influência (relacionamento com pessoas) versus tempo de atuação na área

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mín	Máx
					Limite inf	Limite sup		
Até 2 anos	6	4,03	0,9742	0,3977	3,01	5,05	2,50	5,00
De 3 a 5 anos	4	4,13	0,6719	0,3359	3,06	5,19	3,33	4,83
De 5 a 10 anos	10	4,35	0,5469	0,1729	3,96	4,74	3,00	5,00
Mais de 10 anos	6	4,64	0,2670	0,1090	4,36	4,92	4,33	5,00
Total	26	4,31	0,6458	0,1267	4,05	4,57	2,50	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

Em suma, fazendo a correlação entre as três categorias e o tempo de atuação na área, exposta na tabela 19, observa-se que não existem diferenças significativas, uma vez que todos os níveis de significância são superiores a 5%, ou seja, o grau de diferença entre as faixas relativas ao tempo de atuação na área com as três categorias não justifica a realização de um teste Escolha Múltipla Post-hoc.

Tabela 19 – Categorias versus tempo de atuação na área

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Realização pessoal e profissional	Entre Grupos	0,587	3	0,196	0,985	0,418
	Nos grupos	4,372	22	0,199		
	Total	4,959	25			
Planejamento e resolução de problemas	Entre Grupos	1,370	3	0,457	1,210	0,330
	Nos grupos	8,302	22	0,377		
	Total	9,671	25			
Influência (relacionamento com pessoas)	Entre Grupos	1,280	3	0,427	1,026	0,400
	Nos grupos	9,148	22	0,416		
	Total	10,427	25			

Fonte: Dados da pesquisa

4.4.3 Categorias versus tempo de incubação

O tempo de incubação foi o terceiro ponto da identificação do gestor ou da empresa incubada. Pode ser inferido que, dispondo de uma estrutura que permita maior acesso aos agentes de apoio e fomento, o tempo de incubação pode representar diferenças significativas em relação às categorias, acentuando-se para aqueles que estão há mais tempo na incubadora.

Tabela 20 – Realização pessoal e profissional versus tempo de incubação

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mín	Máx
					Limite inf	Limite sup		
Menos de 1 ano	5	4,19	0,3992	0,1785	3,70	4,69	3,67	4,63
Entre 1 e 2 anos	6	4,06	0,4778	0,1951	3,56	4,56	3,46	4,58
Mais de 2 anos	15	4,33	0,4523	0,1168	4,08	4,58	3,38	4,92
Total	26	4,24	0,4454	0,0874	4,06	4,42	3,38	4,92

Fonte: Dados da pesquisa

Quando se relaciona a realização pessoal e profissional com o tempo de incubação, percebe-se que as diferenças das médias de cada uma das faixas mostram pouca discrepância. A maior diferença negativa em relação à média é observada na faixa dos empreendedores que estão incubados há mais de dois anos, o que pode ser referendado pelas características do empreendedor exigidas (RAUPP; BEUREN, 2006) e a promoção da autossuficiência de pessoas pertencentes a distintas classes sociais (VEDOVELLO; FIGUEIREDO, 2005).

Tabela 21 – Planejamento e resolução de problemas versus tempo de incubação

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mín	Máx
					Limite inf	Limite sup		
Menos de 1 ano	5	4,18	0,5251	0,2348	3,53	4,84	3,58	4,75
Entre 1 e 2 anos	6	3,63	0,8329	0,3400	2,75	4,50	2,75	4,67
Mais de 2 anos	15	4,07	0,5353	0,1382	3,78	4,37	2,92	4,83
Total	26	3,99	0,6220	0,1220	3,74	4,24	2,75	4,83

Fonte: Dados da pesquisa

Os empreendedores que estão há menos de um ano como residentes de incubadoras foram os que apresentaram menor dispersão em relação à média no cruzamento entre planejamento e resolução de problemas e tempo de incubação. É provável que isto se explique pelo fato dos cuidados especiais que os iniciantes têm em relação ao estabelecimento e os esforços para o atingimento de objetivos (DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014).

Constatação semelhante ao percebido na categoria anterior se repete na relação entre a categoria influência e o tempo de incubação das empresas, isto é, os empresários residentes nas incubadoras há menos de um ano apresentaram a maior média, o que pode ser explicado pelo comprometimento (MALHEIROS; FERLA; CUNHA, 2005).

Tabela 22 – Influência (relacionamento com pessoas) versus tempo de incubação

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mín	Máx
					Limite inf	Limite sup		
Menos de 1 ano	5	4,53	0,3206	0,1434	4,14	4,93	4,17	5,00
Entre 1 e 2 anos	6	4,03	0,6273	0,2561	3,37	4,69	3,17	4,67
Mais de 2 anos	15	4,34	0,7223	0,1865	3,94	4,74	2,50	5,00
Total	26	4,31	0,6458	0,1267	4,05	4,57	2,50	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

Entretanto, o tempo de incubação também não necessita de um teste de escolha múltipla Post-hoc por apresentar níveis de significância no cruzamento geral das categorias com o tempo de incubação superior a 5% em todas elas, conforme tabela 22.

Tabela 23 – Categorias versus tempo de incubação

		Soma dos Quadrados	Df	Quadrad o Médio	F	Sig.
Realização pessoal e profissional	Entre Grupos	0,316	2	0,158	0,783	0,469
	Nos grupos	4,643	23	0,202		
	Total	4,959	25			
Planejamento e resolução de problemas	Entre Grupos	1,088	2	0,544	1,457	0,254
	Nos grupos	8,584	23	0,373		
	Total	9,671	25			
Influência (relacionament o com pessoas)	Entre Grupos	0,745	2	0,372	0,885	0,426
	Nos grupos	9,682	23	0,421		
	Total	10,427	25			

Fonte: Dados da pesquisa

4.4.4 Categorias versus gênero

A caracterização do gênero do principal gestor das empresas incubadas foi o quarto ponto relativo ao perfil do sujeito da pesquisa. A sequência adotada foi a mesma para as demais variáveis no que tange ao cruzamento com as três categorias. Inicialmente foi feito o cruzamento entre realização pessoal e profissional com o gênero do principal gestor e, apesar da discrepância entre o número de entrevistados por gênero, as médias permaneceram quase iguais, o que provocou diferença mínima de cada gênero em relação à média geral. O desvio padrão do gênero feminino ficou elevado em função das diferenças do mínimo e do máximo.

Tabela 24 – Realização pessoal e profissional versus gênero

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mín	Máx
					Limite inf	Limite sup		
Feminino	3	4,22	0,6378	0,3683	2,64	5,81	3,50	4,71
Masculino	23	4,24	0,4340	0,0905	4,06	4,43	3,38	4,92
Total	26	4,24	0,4454	0,0873	4,06	4,42	3,38	4,92

Fonte: Dados da pesquisa

A categorização proposta por Longenecker; Moore; Petty (1997) parece soar um pouco pejorativa ao definir os empreendedores como refugiados de algo, de algum lugar ou de uma situação que pode parecer incômoda ou não mais atrativa. Na classificação proposta pelos autores, as mulheres encontram duas caracterizações específicas: as refugiadas do lar e as refugiadas feministas. Observando o que caracteriza cada uma dessas classificações, talvez seja encontrada a explicação para a ocorrência do menor desvio padrão (Freund; Simon, 2000) obtido pelas mulheres no que tange ao planejamento e resolução de problemas, dada a quantidade de tarefas que exercem em seus afazeres.

Tabela 25 – Planejamento e resolução de problemas versus gênero

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mín	Máx
					Limite inf	Limite sup		
Feminino	3	3,94	0,2927	0,1690	3,22	4,67	3,67	4,25
Masculino	23	3,99	0,6569	0,1370	3,71	4,28	2,75	4,83
Total	26	3,99	0,6220	0,1220	3,74	4,24	2,75	4,83

Fonte: Dados da pesquisa

A influência (capacidade de relacionamento com pessoas) é a categoria que apresenta a maior média em relação às outras duas categorias no cruzamento com o gênero. Destaque especial pode ser dado à performance das mulheres que obtiveram a maior média e o menor desvio padrão, provocado pela proximidade entre o valor mínimo e o valor máximo, como pode ser observado na tabela 26.

As características do empreendedor identificadas por Dolabela (1999) constantes no quadro 4 podem ajudar a compreender essas diferenças pela iniciativa, perseverança, forte intuição, tenacidade, alto comprometimento e outros atributos peculiares das mulheres.

Tabela 26 – Influência (relacionamento com pessoas) versus gênero

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mín	Máx
					Limite inf	Limite sup		
Feminino	3	4,61	0,2546	0,1470	3,98	5,24	4,33	4,83
Masculino	23	4,27	0,6737	0,1405	3,98	4,56	2,50	5,00
Total	26	4,31	0,6458	0,1267	4,05	4,57	2,50	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

O alto grau de significância verificado quando relacionadas as três categorias com o gênero dispensa a necessidade de realização do teste de escolha múltipla post-hoc. Entretanto, vale ressaltar a diferença verificada no nível de significância da influência com as outras duas categorias.

Tabela 27 – Categorias versus gênero

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Realização pessoal e profissional	Entre Grupos	0,001	1	0,001	0,01	0,94
	Nos grupos	4,958	24	0,207		
	Total	4,959	25			
Planejamento e resolução de problemas	Entre Grupos	0,007	1	0,007	0,02	0,90
	Nos grupos	9,664	24	0,403		
	Total	9,671	25			
Influência (relacionament o com pessoas)	Entre Grupos	0,312	1	0,312	0,74	0,40
	Nos grupos	10,115	24	0,421		
	Total	10,427	25			

Fonte: Dados da pesquisa

4.4.5 Categorias versus faixa etária

Existem calorosos debates no campo do empreendedorismo relativos à faixa etária prevalecente entre os empreendedores, o que inspirou a inclusão deste tema na caracterização do sujeito da pesquisa. A associação do espírito empreendedor à juventude pode ter inspiração a energia, na disposição, no entusiasmo ou em qualquer outra característica que seja atribuída às faixas etárias mais tenras. Entretanto, os números desta pesquisa não apontam para isso.

Tabela 28 – Realização pessoal e profissional versus faixa etária

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mín	Máx
					Limite inf	Limite sup		
18 a 25 anos	4	4,18	0,3670	0,1835	3,59	4,76	3,67	4,54
26 a 30 anos	7	4,03	0,5681	0,2147	3,50	4,56	3,46	4,71
31 a 40 anos	7	4,20	0,4535	0,1714	3,78	4,62	3,38	4,75
Acima de 40 anos	8	4,49	0,2806	0,0992	4,25	4,72	4,04	4,92
Total	26	4,24	0,4454	0,0874	4,06	4,42	3,38	4,92

Fonte: Dados da pesquisa

É possível que parte dos empreendedores que não são tão jovens pertença a alguma das legiões de refugiados (BIRLEY; MUZYKA, 2001) buscando por novos desafios. Os números apontam 58% de empreendedores com idade superior a 31 anos, coerente com o que aponta o relatório Empreendedorismo no Brasil (GEM, 2013), no qual consta que mais de 50% dos empreendedores pertence a faixa etária entre 35 a 54 anos.

A tabela 28 mostra dois aspectos interessantes em relação à realização pessoal e profissional dos empreendedores com idade acima de 40 anos: apresentam a maior média e o menor desvio padrão, dispersão em relação ao esperado (FREUND; SIMON, 2000).

Tabela 29 – Planejamento e resolução de problemas versus faixa etária

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mín	Máx
					Limite inf	Limite sup		
18 a 25 anos	4	3,73	0,5708	0,2854	2,82	4,64	2,92	4,17
26 a 30 anos	7	3,87	0,8791	0,3323	3,06	4,68	2,75	4,75
31 a 40 anos	7	4,01	0,5558	0,2101	3,50	4,53	3,25	4,83
Acima de 40 anos	8	4,21	0,4543	0,1606	3,83	4,59	3,25	4,67
Total	26	3,99	0,6220	0,1220	3,74	4,24	2,75	4,83

Fonte: Dados da pesquisa

O cruzamento entre a categoria planejamento e resolução de problemas apontou para uma sintonia em relação ao que foi verificado na categoria anterior, ou seja, novamente a maior média e o menor desvio padrão foram verificados entre os empreendedores com idade superior a 40 anos. A orientação para o futuro, para o longo prazo (DOLABELA, 1999), a busca constante de conhecimento em relação ao negócio (RODDICK, 2002), o planejamento e o senso de organização (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008) podem ajudar a justificar este achado.

Assim como nas duas categorias anteriores, o cruzamento entre a influência e a faixa etária apontou para o destaque dos empreendedores com idade superior a 40 anos, os quais obtiveram a maior média e o menor desvio padrão, resultante da proximidade entre os valores mínimo e máximo.

Dedicação intensa e comprometimento são características que tendem a se consolidar com o passar do tempo, assim como o exercício da liderança empreendedora e a consolidação das redes de contato, tanto as internas quanto as externas (DOLABELA, 1999).

Tabela 30 – Influência (relacionamento com pessoas) versus faixa etária

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mín	Máx
					Limite inf	Limite sup		
18 a 25 anos	4	3,96	0,9942	0,4971	2,38	5,54	2,50	4,67
26 a 30 anos	7	4,19	0,6833	0,2583	3,56	4,82	3,17	5,00
31 a 40 anos	7	4,33	0,7265	0,2746	3,66	5,01	3,00	5,00
Acima de 40 anos	8	4,56	0,2347	0,0830	4,37	4,76	4,17	4,83
Total	26	4,31	0,6458	0,1267	4,05	4,57	2,50	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, fazendo o cruzamento de todas as três categorias simultaneamente com a faixa etária constata-se que os níveis de significância são superiores a 5%, o que denota que não existe necessidade de realização do teste de escolha múltipla post-hoc.

Tabela 31 – Categorias versus faixa etária

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Realização pessoal e profissional	Entre Grupos	0,833	3	0,278	1,48	0,25
	Nos grupos	4,126	22	0,188		
	Total	4,959	25			
Planejamento e resolução de problemas	Entre Grupos	0,759	3	0,253	0,63	0,61
	Nos grupos	8,912	22	0,405		
	Total	9,671	25			
Influência (relacionament o com pessoas)	Entre Grupos	1,108	3	0,369	0,87	0,47
	Nos grupos	9,319	22	0,424		
	Total	10,427	25			

Fonte: Dados da pesquisa

Ao abordar o elemento faixa etária combinado com as três categorias consideradas como características comportamentais empreendedoras, é possível observar que, em todas as três categorias, houve destaque dos empreendedores com idade superior a 40 anos, situação que acaba por questionar algumas afirmações sobre o perfil do empreendedor, principalmente no que tange à idade ideal, fato que é corroborado pelo relatório Empreendedorismo no Brasil (GEM; 2013).

4.4.6 Categorias versus grau de escolaridade

Ao final da pesquisa junto aos gestores das empresas incubadas, a ênfase do perfil do entrevistado recaiu sobre o grau de escolaridade do principal gestor. Foram disponibilizadas oito alternativas de respostas, incluindo ensino fundamental incompleto e completo, ensino médio incompleto e completo, graduação incompleta e completa, pós-graduação em nível de especialização e mestrado ou doutorado. Os quatro primeiros níveis não obtiveram nenhuma resposta, reduzindo a análise aos quatro restantes.

No cruzamento entre a categoria realização pessoal e profissional com o grau de escolaridade a maior média obtida foi para o nível mestrado ou doutorado. Entretanto, por haver apenas um evento nesta alternativa, a análise fica prejudicada. Assim, observa-se que a segunda maior média é dos entrevistados que não concluíram a graduação, como também o menor desvio padrão, o que indica que, em relação a esta categoria, a faixa com graduação incompleta é a que menos se distancia do parâmetro (FREUND; SIMON, 2000).

Vale ressaltar que nesta categoria, McClelland (1972) distribuiu quatro subcategorias que incluem busca de oportunidades e iniciativas, persistência, exigência de qualidade de vida e independência e autoconfiança.

Tabela 32 – Realização pessoal e profissional versus grau de escolaridade

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mín	Máx
					Limite inf	Limite sup		
Graduação incompleta	3	4,43	0,1578	0,0911	4,04	4,82	4,25	4,54
Graduação Completa	6	4,21	0,6412	0,2618	3,54	4,88	3,38	4,92
Especialização	16	4,21	0,4247	0,1062	3,98	4,43	3,46	4,71
Mestrado ou doutorado	1	4,38	4,38	4,38
Total	26	4,24	0,4454	0,0874	4,06	4,42	3,38	4,92

Fonte: Dados da pesquisa

Diversas inferências podem ser feitas, mas é inegável que uma das primeiras análises decorre do cruzamento entre o grau de escolaridade e a faixa etária, pelas razões já expostas anteriormente quando da análise daquela categoria, e pela aproximação dos resultados obtidos entre esses dois elementos do perfil dos entrevistados. É provável que aqui seja o ancoradouro preferido do refugiado educacional (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

O passo seguinte foi cruzar a categoria planejamento e resolução de problemas com o grau de escolaridade. Os gestores de incubadoras com grau de escolaridade de graduação incompleta obtiveram a maior média e o menor desvio padrão, que é o referencial definido como parâmetro (FREUND; SIMON, 2000).

Tabela 33 – Planejamento e resolução de problemas versus grau de escolaridade

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mín	Máx
					Limite inf	Limite sup		
Graduação incompleta	3	4,31	0,3155	0,1822	3,52	5,09	4,08	4,67
Graduação Completa	6	3,83	0,7149	0,2919	3,08	4,58	2,92	4,83
Especialização	16	3,96	0,6469	0,1617	3,62	4,31	2,75	4,75
Mestrado ou doutorado	1	4,42	4,42	4,42
Total	26	3,99	0,6220	0,1220	3,74	4,24	2,75	4,83

Fonte: Dados da pesquisa

A consciência da necessidade constante de fixar metas e envidar todos os esforços para alcançá-las e transformá-las em resultados (DOLABELA, 1999), o comprometimento, tanto com a oportunidade quanto com os recursos (BIRLEY; MUZYKA, 2001), a capacidade para transformar sonhos em realidade (RODDICK, 2002) podem representar as principais motivações daqueles que, por uma ou outra razão, ainda não concluíram sua graduação.

Da mesma forma que com todos os demais itens do perfil dos respondentes, foi realizado o cruzamento entre a categoria influência (relacionamento com pessoas) e o grau de escolaridade, apresentado na tabela 34.

Tabela 34 – Influência (relacionamento com pessoas) versus escolaridade

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mín	Máx
					Limite inf	Limite sup		
Graduação incompleta	3	4,72	0,254 6	0,1470	4,09	5,35	4,50	5,00
Graduação Completa	6	4,08	1,068 5	0,4362	2,96	5,20	2,50	5,00
Especialização	16	4,30	0,499 0	0,1247	4,04	4,57	3,17	5,00
Mestrado ou doutorado	1	4,50	4,50	4,50
Total	26	4,31	0,645 8	0,1267	4,05	4,57	2,50	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

Para terminar a análise deste bloco, foi realizado o cruzamento das três categorias com os graus de escolaridade, apresentados na tabela 35.

Tabela 35 – Categorias versus grau de escolaridade

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Realização pessoal e profissional	Entre Grupos	0,149	3	0,050	0,23	0,88
	Nos grupos	4,810	22	0,219		
	Total	4,959	25			
Planejamento e resolução de problemas	Entre Grupos	0,639	3	0,213	0,52	0,67
	Nos grupos	9,032	22	0,411		
	Total	9,671	25			
Influência (relacionament o com pessoas)	Entre Grupos	0,855	3	0,285	0,66	0,59
	Nos grupos	9,572	22	0,435		
	Total	10,427	25			

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que não existem diferenças significativas nesta análise, uma vez que o nível de significância é superior a 5% em todas

as três categorias, o que dispensa a necessidade de realização do teste de escolha múltipla post-hoc.

Com isto, encerra-se a parte mais densa deste trabalho, na qual foram realizados os cruzamentos entre os diversos itens do perfil dos entrevistados e as três categorias relativas às características comportamentais empreendedoras definidas por McClelland (1972), que é o foco principal do estudo.

4.5 Características comportamentais empreendedoras e capacidade de inovação

Por fim, no objetivo que busca detectar as convergências das características comportamentais empreendedoras e as características de capacidade de inovação das empresas incubadas.

A literatura apresenta algumas convergências entre o comportamento empreendedor e as atividades de inovação, com inúmeros livros e artigos que discorrem sobre estes temas, evidenciando a correlação existente entre eles. Para ilustrar os pontos em comum, foi elaborado o quadro 7, no qual constam, de um lado, as categorias e subcategorias das características comportamentais empreendedoras de McClelland (1972) e seus respectivos conteúdos, e de outro, o perfil definido pelo modelo A-F de inovação proposto por De Bes e Kotler (2013), ressaltando os principais aspectos de cada um dos componentes do modelo.

Quadro 8 – Comportamento empreendedor versus perfil modelo A-F

Comportamento Empreendedor	Perfil do Modelo A-F
Categoria 1 – Realização pessoal e profissional 1.1 Busca de oportunidades e iniciativas Você tem atitude proativa. Mostra-se solícito em todas as circunstâncias. Toma atitudes antes de ser forçado pelas circunstâncias. Busca a expansão por meio da diversificação. Procura atingir outras regiões nas	ATIVADORES Pessoas ou mecanismos que iniciam o processo de inovação. A inovação deve ter sintonia com os objetivos e as estratégias da empresa. TIPOS DE ATIVADORES Administração, trabalhadores, grupos de interesse e comunidade científica (pesquisadores). TIPOS DE ATIVAÇÃO De cima para baixo, de dentro para fora, de baixo para cima, de

quais ainda não atua.

Está atento às oportunidades de mercado e tira proveito delas.

1.2 Persistência

Você está sempre disposto a enfrentar os desafios característicos da vida do empreendedor.

Enfrenta os desafios de forma otimista, sem desanimar tantas vezes quantas forem necessárias para superar os obstáculos.

1.3 Exigência de qualidade e eficiência

Você procura novas formas de fazer sempre melhor, mais rápido e mais barato.

Age de tal forma que as coisas sejam feitas de forma a superar os padrões de exigência e excelência.

Adota procedimentos para que o trabalho seja feito no tempo e com a qualidade combinados.

1.2 Independência e autoconfiança

Você busca autonomia sobre normas e controles dos outros.

Mantém sua postura ainda que tenha a forte oposição e resultados pouco favoráveis.

Demonstra confiança em sua própria capacidade de superar desafios.

Categoria 2 – Planejamento e resolução de problemas

2.1 Correr riscos moderados/dimensionados

fora para dentro.

PERFIL DOS ATIVADORES

Comprometidos com a empresa, capacidade de liderança, capacidade de mobilizar pessoas e recursos, mentalidade aberta.

BUSCADORES

Pessoas cuja missão é coletar informações que auxiliam, esclarecem, inspiram ou definem se uma ideia deve continuar a ser desenvolvida no processo de inovação.

DE B PARA C => Diagnóstico da inovação: macro-tendências, tendências, moda, novidades.

DE B PARA D => Soluções tecnológicas e de design.

DE B PARA E => Fórmulas de marketing: estratégias e táticas de marketing.

Técnicas (modernas) para coletar informações: monitoramento da rede (uso das ferramentas), estudos etnográficos. Geolocalização.

CRIADORES

Pessoa responsável por sugerir ideias no decorrer do processo de inovação.

As ideias visam transformar-se em inovação.

PERFIL DOS CRIADORES

Características (flexíveis, elaboradores, sensíveis, curiosas, persistentes...).

Qualidades (fluência verbal, QI alto, imaginação, capacidade de influenciar).

<p>Você avalia as alternativas de forma que o risco incorrido não seja superior ao resultado esperado. Mantém sempre o controle da situação para reduzir os riscos e os resultados adversos. Envolve-se em situações de riscos moderados.</p> <p>2.2 Estabelecimento de metas Procura estabelecer objetivos e metas que sejam desafiantes e tenham um significado pessoal. Define metas com clareza, objetividade e com visão de longo prazo. Estabelece padrões de mensuração para as metas de curto prazo.</p> <p>2.3 Busca de informações Envolve-se pessoalmente para obter todas as informações necessárias sobre o ambiente em que está inserido. Pesquisa constantemente novas formas de acrescentar produtos e serviços ao seu portfólio. Busca auxílio de especialistas para obter a assessoria necessária em qualquer área.</p> <p>2.4 Planejamento e monitoramento sistemáticos Divide as grandes tarefas em outras de menor porte, definindo prazos. Revisa continuamente seus planos, observando atentamente as variáveis internas e externas que possam influenciar o seu negócio. Mantém registros financeiros atualizados, utilizando-os para a</p>	<p>Recursos comuns (uso de metáforas, imagens, lógica, procuram o porquê). Sentimento (apaixonadas pelo que fazem, não desanimam diante das dificuldades). Manifestação (capacidade de propor combinações e sínteses originais).</p> <p>DESENVOLVEDORES Pessoas cujo trabalho é transformar a ideia em invenção, converter a ideia em algo real, que possa ser comercializado. Limitações para os desenvolvedores: Tecnológicas, de produção, de marketing, financeiras. Contribuição: Interferir no projeto do conceito (ações em conjunto com os criadores). Principal virtude => Paciência para realizar testes (de conceito, de produto, de uso domiciliar).</p> <p>EXECUTORES Indivíduos encarregados da implementação prática e eficaz de uma inovação. Características da execução eficaz: Simplicidade, surpresa, especificidade, credibilidade, histórias. Elementos do processo de marketing: Definição do mercado (necessidade, clientes, soluções), segmentação (critérios para segmentar), mercado-alvo, posicionamento (atributos de vantagem competitiva)</p>
---	---

tomada de decisões.

Categoria 3 – Influência (capacidade de se relacionar com pessoas)

3.1 Persuasão e rede de contatos

Discute estratégias antecipadamente para influenciar e persuadir os outros.

Utiliza pessoas-chave como suporte para atingir os próprios objetivos.

Desenvolve continuamente relações comerciais, mantendo parcerias e buscando novas.

3.2 Comprometimento

Faz todo esforço necessário para completar as tarefas e atingir os objetivos.

Colabora com toda equipe para que o trabalho seja terminado no prazo estabelecido e dentro das condições acordadas.

Esmera-se em manter o cliente satisfeito com os produtos e serviços oferecidos.

diferencial), composto de marketing (os quatro Ps).

Elementos do plano de marketing: resumo executivo, análise da atual situação de mercado, análise de ameaças e oportunidades, objetivos, estratégias de marketing, programa de ação, conta de resultado previsto, monitoramento.

FACILITADORES

FUNÇÕES:

Aprovar investimentos afins, selecionar as melhores opções para a inovação, promover o processo de inovação, colocar o grupo em movimento, dar o “OK” definitivo para o lançamento ou a execução da inovação.

INTERNOS: Pessoas em qualquer ponto do processo, independente do nível hierárquico.

EXTERNOS: Especialistas, grupos interessados, investigadores.

TIPOS DE FACILITAÇÃO:

Avaliação e seleção de ideias ou conceitos alternativos; colocação do processo de inovação em movimento; aprovação e alocação de recursos financeiros e investimentos financeiros.

Sistemas para avaliar e selecionar ideias ou conceitos alternativos.

Sistemas e ferramentas para colocar em movimento um processo de inovação paralisado.

Sistemas e ferramentas para aprovação e de recursos e

	investimentos financeiros: a) Custos; b) Estimativa de demanda; c) Lucros e perdas; d) Retorno do investimento; e) Construção de cenários e intervalos; f) Testes de mercado.
--	--

Fonte: Adaptado pelo autor

A necessidade de entender a inovação como propulsora do empreendedorismo foi abordada nos primórdios do século XX, quando Schumpeter (1997), ao proporcionar uma visão dinâmica, ampla sobre inovação, a qual tem forte relação com a produção de bens. Alerta para que o ato de produzir consiste em combinar recursos e, para que estejam identificados com a inovação, deve produzir coisas novas ou, pelo menos, as mesmas coisas com a utilização de métodos diferentes. O fenômeno do desenvolvimento estará caracterizado, considerando que as novas combinações de processos ou de recursos aconteçam de forma diferente e descontínua.

Por esse motivo, a combinação de fatores como força de vontade, aproveitamento de formas distintas da combinação de elementos existentes ou novos, combiná-los adequadamente e ver a possibilidade de transformar tudo isso em algo concreto, este é o foco da inovação que alavanca o empreendedorismo (SCHUMPETER, 1997).

Sarkar (2008) salienta que o propósito da inovação consiste em explorar ideias que aproveitem as oportunidades do mercado para a inserção de novas tecnologias, processos, produtos, serviços ou melhores práticas. Assim, o espírito empreendedor não pode abrir mão da inovação, sob pena de se apresentar ao mercado como apenas mais um postulante, sem um diferencial competitivo que permita desfrutar de algum tipo de vantagem comparativa.

A essência da inovação consiste no estabelecimento de relações, na visualização de oportunidades e de obter algum tipo de resultado. Em suma, percebe-se que a inovação exerce uma forte influência sobre o espírito empreendedor, e em grande medida, o diferencial entre o sucesso e o fracasso de empreendimentos (BESSANT; TIDD, 2009).

Para cada uma das subcategorias das características comportamentais empreendedoras, procurou-se estabelecer a relação com a capacidade de inovação identificada no arcabouço teórico que discorre sobre o assunto. Assim, para facilitar o entendimento do leitor,

foram citados os autores que abordam o assunto, bem como inserida uma legenda, abaixo descrita.

Fazendo a junção entre o quadro 7, que descreve o comportamento empreendedor e o perfil do modelo A-F de inovação e, correlacionando este quadro com a tabela 1, na qual estão relacionadas as características comportamentais com a capacidade de inovação descritas na literatura deste trabalho e, por fim, demonstrando a relação do perfil inovador com as características comportamentais empreendedoras encontradas na pesquisa de campo, podem ser tecidas as considerações abaixo.

Tabela 36 – Média das categorias e subcategorias

Categoria 1 - Realização pessoal e profissional	4,24
Busca de oportunidades e iniciativas	4,15
Persistência	4,31
Exigência de qualidade e eficiência	4,47
Independência e autoconfiança	4,04
Categoria 2 - Planejamento e resolução de problemas	4,00
Correr riscos moderados/dimensionados	3,88
Estabelecimento de metas	3,95
Busca de informações	4,14
Planejamento e monitoramento sistemáticos	4,04
Categoria 3 - Influência (capacidade de relacionamento com pessoas)	4,31
Persuasão e rede de contatos	4,01
Comprometimento	4,60

Fonte: Dados da pesquisa

Pela ordem, a média mais alta obtida por uma categoria refere-se à influência, seguida da realização pessoal e profissional e, por fim, do planejamento e resolução de problemas. É na categoria 3, influência (capacidade de relacionamento com pessoas), que obteve a maior média, que se encontra a menor quantidade de relações com a capacidade de inovação de acordo com a literatura utilizada.

Por outro lado, na categoria 2, planejamento e resolução de problemas, que obteve a menor média dos respondentes, foi identificado

na literatura utilizada pelo autor, o maior número de referências no que tange à capacidade de inovação.

Tais constatações podem ser indutoras de algumas reflexões que podem sugerir que os empreendedores das empresas incubadas pesquisadas precisam adaptar suas atitudes à necessidade de incorporar atividades de inovação.

Pode-se inferir que o modelo A-F descrito por Kotler e De Bes (2011), assim como dar especial atenção ao conteúdo do Manual de Instruções Pintec (IBGE, 2014) e do Manual de Oslo (OECD, 1997), poderão contribuir para a inserção gradual de ações que resultem em inovação. Essa afirmativa baseia-se no fato que o maior número de relações verificadas entre inovação e empreendedorismo de acordo com a literatura consultada, foi encontrado na categoria 2, caracterizado como planejamento e resolução de problemas.

Dentre a classificação de incubadoras explicitadas por Udell (1990), a incubadora B foi classificada como incubadora privada, pois, atua com o propósito de gerar lucros e para a criar um ambiente voltado para o empreendedorismo, como elemento essencial para o desenvolvimento de uma comunidade; e as incubadoras A e C, são classificadas como incubadoras de universidades, pois, aproveitam o conhecimento produzido nas Universidades para desenvolver produtos e tecnologias, proporcionando aos acadêmicos a oportunidade de vivenciarem situações reais dos processos de gestão.

Percebeu-se diferença significativa entre a incubadora privada e de universidades, no que tange a todas as três categorias, a saber: Incubadoras A e C obtiveram, respectivamente, média 4,31 e 4,52 na categoria 1 enquanto que a Incubadora B obteve média 3,90; as Incubadoras A e C alcançaram média 4,21 e 4,23, respectivamente, na categoria 2, ao passo que a Incubadora B obteve média 3,42; por fim, em relação à categoria 3, as Incubadoras A e C obtiveram média 4,44 e 4,60 respectivamente, enquanto a Incubadora B obteve média 3,83.

Os resultados apontam que os empreendedores das incubadoras A, B e C, possuem a capacidade de inovar, quando apresentaram as seguintes características comportamentais empreendedoras, das quais se destacaram:

Quadro 9 – Síntese da capacidade inovar dos empreendedores das incubadoras

Atitudes inovativas/componente da inovação	Autores
Possuem habilidade em estabelecer e influenciar relações com pessoas	Bessant e Tidd (2009)
Identificam, avaliam e refinam uma ideia para transformá-la num negócio	Bessant e Tidd (2009)
Transformam invenção em conceito econômico	Trott (2012)
Aumentam conhecimento para criar novas soluções	Pintec (2014)
Implementam novos produtos e/ou processos ou técnicas	Pintec (2014)
Lançam novos produtos ou produtos melhorados	Pintec (2014)
Adquirem conhecimentos e tecnologias externas para melhorar processos e produtos	Manual de Oslo (1997); Oliveira (2014)
Alteram a aparência dos produtos	Manual de Oslo (1997)
Adotam novos métodos nas práticas de negócios, tanto internos quanto nas relações externas	Manual de Oslo (1997)
Utilizam tecnologia disponível, aberto para gerar novas ideias e aprendizado.	Sarkar (2008); Bessant e Tidd (2009); Oliveira (2014)
Encontram soluções para os diversos problemas do cotidiano das pessoas	Dornelas (2014)
Planejam a inovação para que contribua para o sucesso da empresa	De Bes; Kotler (2011)

Fonte: dados da pesquisa

Além das atitudes inovativas descritas no quadro 11, destacaram entre os incubados principalmente o foco nas oportunidades e iniciativas; visando atender o nível de exigência de qualidade e eficiência nos seus produtos e processos; comprometimento e realização pessoal e profissional, o que justifica a faixa etária predominante dos empreendedores estarem acima de 40 anos.

Baseado nos seis descritores do Perfil Inovador do Modelo A-F de Kotler e De Bes (2011), apresentado no quadro 10, destacaram-se os seguintes perfis durante as entrevistas:

Quadro 10 – Síntese do perfil inovador baseado no Modelo A-F

Perfil	Características evidenciadas
Ativadores	Comprometimento com a empresa Possuem independência e autoconfiança Capacidade de mobilizar pessoas e recursos Mentalidade aberta Buscam novas informações
Buscadores	Busca de oportunidades e iniciativas Coletam informações Buscam novas tendências e modas É persistente em seu propósito
Criadores	Capacidade de influenciar e persuadir Apaixonados pelo que fazem Não desanimam diante das dificuldades
Desenvolvedores	Transformar a ideia em inovação, converter a ideia em algo que possa ser comercializado.
Executores	Busca de oportunidades e iniciativas Estabelecimento de metas
Facilitadores	Promovem o processo de inovação Buscam colocar o grupo em movimento

Fonte: dados da pesquisa

Percebeu-se que os perfis inovadores que mais se destacaram na pesquisa foram os incubados com o perfil: (1) Ativadores; (2) Buscadores, e (3) Criadores, corroborando com a média apresentada na Tabela 36. Dentre os entrevistados, pode-se afirmar que os incubados apresentam boa capacidade de relacionamento com pessoas, contribuindo para influenciar e ampliar as redes de contato; buscam novas informações para novas oportunidades e iniciativas, possuem persistência nos negócios. Destacam-se alguns pontos fracos, quando trata de planejamento para correr riscos moderados e métodos de definição de metas.

Os ativadores identificam-se prioritariamente com a categoria 1, realização pessoal e profissional, sobretudo pela identificação com as subcategorias busca de oportunidades e iniciativas e exigência de qualidade e eficiência. Entretanto, pela própria essência que os caracteriza, os ativadores também estão em harmonia com a categoria 2, planejamento e resolução de problemas, uma vez que, como afirmam De Bes e Kotler (2011), a inovação precisa ser planejada.

Os buscadores têm maior afinidade com a categoria 2, principalmente porque nesta categoria está incluída a busca de informações. Por outro lado, na categoria 1 está incluída a subcategoria referente à busca de oportunidades e iniciativas que está sintonizada com este perfil (DOLABELA, 1999).

O perfil dos criadores, pelas próprias características, tem uma relação diretamente relacionada à categoria 1, que contempla, a busca de independência e a autoconfiança, a busca de oportunidades e iniciativas e a exigência de qualidade e eficiência, que corrobora com o comprometimento e controle dos recursos (BIRLEY; MUZIKA, 2001).

Os desenvolvedores são comprometidos com as consequências da inovação e, por esse motivo, têm maior sintonia com a categoria 2, em especial com a subcategoria 2, referente aos riscos decorrentes da implementação do processo de inovação, e com a categoria 3, sobretudo a subcategoria 2 (RODDICK, 2002).

Os executores têm maior afinidade com a categoria 1, em relação a todas as quatro subcategorias e, em segundo plano, com a categoria 2, pela ordem, subcategorias 1, 2, 4 e 3 (RODRIGUES, 2008; BESSANT; TIDD, 2009).

Por fim, compete aos facilitadores a aprovação das ideias e a consequente transformação em processos, produtos, serviços ou qualquer outro tipo de demanda que suscitou a inovação. Os facilitadores arcam com os riscos decorrentes de suas decisões e, por isso, estão mais sintonizados com a categoria 2, subcategoria 1, mas precisam exercer liderança e ter motivação para se destacar (HISRIC; PETERS, 2004; DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014).

Enfim, fazendo a comparação dos conteúdos dos quadros 7 e 8, e a correlação com a tabela 1, fica evidente a necessidade de incorporação dos conceitos e da essência da inovação para a consolidação do empreendedorismo como alavanca para o desenvolvimento socioeconômico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como propósito identificar como as características comportamentais empreendedoras contribuem para o desenvolvimento da capacidade de inovação de empresas incubadas.

Para dar conta deste objetivo, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as características pessoais e profissionais dos empreendedores de empresas incubadas;
- Avaliar a confiabilidade das dimensões através do Alpha de Cronbach;
- Verificar se há diferença entre as características comportamentais empreendedoras entre as incubadoras;
- Detectar as convergências das características comportamentais empreendedoras e as características de capacidade de inovação das empresas incubadas que a literatura apresenta.

Em relação ao primeiro objetivo específico, a análise do perfil dos respondentes, cuja descrição consta nas tabelas 2, 3, 4, 5, 6 e 7, permite que se construa o detalhamento dessas características. Assim, foi feita a distribuição por incubadora, tempo de atuação na área, tempo de incubação, gênero, faixa etária e grau de escolaridade.

O segundo objetivo específico, cujo propósito foi validar o grau de confiabilidade da pesquisa efetuada, derivou a tabela 8, na qual consta que apenas a dimensão autoconfiança e independência, com três questões, mostrou valor inferior ao nível de confiabilidade definido na pesquisa. Entretanto, isoladamente, dita constatação pode ser entendida como um ponto fora da curva, que não compromete a confiabilidade da pesquisa.

Quando da aplicação da pesquisa, surgiram dúvidas quanto à existência ou não das diferenças de características comportamentais dos empreendedores das empresas incubadas. Para que tal inferência pudesse ser avaliada, foi elaborado o terceiro objetivo específico, que derivou primeiramente as tabelas 9 e 10, que são parte integrante da análise descritiva. Nestas tabelas, foram extraídos os valores máximos e mínimos de cada uma das alternativas, bem como a média de cada subcategoria e de cada categoria, demonstrando valores distantes que podem ser evidenciados no cálculo do desvio padrão.

Ainda em relação ao terceiro objetivo específico e para contribuir para a consolidação do objetivo geral, foi realizada a análise de variância (ANOVA), a seguir descrita.

As tabelas 11, 12, 13 e 14 fazem a correlação de cada uma das categorias com as incubadoras. Em consequência da verificação de níveis de significância inferiores a 5% em duas das três categorias constantes da tabela 14, foi realizado o teste de escolha múltipla Post-hoc constante da tabela 15, que evidenciou diferenças em todas as três categorias, quando se compara a Incubadora B, particular, com as Incubadoras A e C, localizadas em universidades.

Raciocínio semelhante foi utilizado para o cruzamento das categorias com o tempo de atuação na área, por meio das tabelas 16, 17, 18 e 19, categorias com o tempo de incubação, tabelas 20, 21, 22 e 23, categorias versus gênero, tabelas 24, 25, 26 e 27, categorias e faixa etária, tabelas 28, 29, 30 e 31, categorias versus nível de escolaridade, tabelas, 32, 33, 34 e 35. Em nenhum destes cruzamentos foi necessário realizar o teste de escolha múltipla Post-hoc, uma vez que não houve incidência de níveis de significância inferior a 5%.

Por fim, foi delineado o quarto objetivo específico que procurou detectar a convergência entre as características comportamentais empreendedoras e a capacidade de inovação das empresas incubadas. Os quadros 8, 9 e 10, a tabela 36, mostram que ditas convergências ainda não são verificadas com intensidade, o que presume a necessidade de proceder algumas mudanças na condução dessas empresas. O maior número de convergências entre a literatura pesquisada e as características comportamentais empreendedoras foi verificado na categoria 2, planejamento e resolução de problemas, exatamente naquela que obteve a média mais baixa na tabulação da pesquisa. Vale relembrar que a pesquisa foi respondida pelo sócio majoritário da empresa incubada, o que pressupõe que os empresários reconhecem a necessidade de adoção de práticas mais voltadas para a obtenção de vantagem comparativa.

Seja qual for a abrangência do estudo, a prudência recomenda que não sejam tiradas conclusões generalizadas. Entretanto, constatou-se que existem diferenças acentuadas verificadas quando do cruzamento de todas as características comportamentais empreendedoras e as respostas dadas pelos proprietários das empresas incubadas. O resultado da pesquisa mostrou que a incubadora B apresentou diferenças significativas em relação às outras duas em todas as três categorias, conforme demonstrado anteriormente. Presume-se que o resultado ocorre em virtude do propósito de cada uma das incubadoras. Sem entrar no mérito, nem tampouco fazer qualquer tipo de crítica, o propósito das incubadoras, o ambiente em que está localizada, a geração e a disseminação do conhecimento, parte integrante do tripé ensino,

pesquisa e extensão, eixo condutor das universidades, disponibilidade de acesso à tecnologia de informação e conhecimento, enfim, é possível que a combinação de diversos desses fatores contribua para a discrepância dos resultados quando se compara as incubadoras.

Outro destaque diz respeito à adoção de atividades e comportamentos inovadores por parte dos gestores das empresas incubadas que, foi possível observar a distância existente entre as práticas efetivamente adotadas e aquelas que são recomendadas pelo arcabouço teórico. Fazendo uma comparação da média geral pela junção de todas as categorias, a Incubadora B alcançou 3,72, enquanto que a Incubadora A obteve 4,32 e a Incubadora C 4,45. Tomando como referência a Incubadora B, em termos percentuais, está 14,0% abaixo da Incubadora A e 16,4% da Incubadora C. Entretanto, usando raciocínio similar para a categoria 2, planejamento e resolução de problemas, na qual foi elencado o maior número de convergências com a literatura, estes números elevam-se para 18,9% e 19,3%.

Sugere-se que os gestores procurem sintonizar-se com as constantes demandas do mercado por inovações, sejam elas em processos, produtos ou qualquer outra dimensão. É possível que esse *gap* seja um dos responsáveis pela mortalidade precoce de tanto empreendimento.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A escolha de três incubadoras, duas no município de Criciúma/SC e uma no município de Lages/SC, impõe limitações geográficas para a pesquisa em estudo. Dessas incubadoras, duas estão localizadas no âmbito de universidades comunitárias e a outra é particular, o que impõe outra limitação no que tange à caracterização das incubadoras.

A escolha dessas incubadoras, tanto em termos geográficos quanto em relação ao ambiente onde estão instaladas, restringe a ampliação do leque de conclusões e de decisões que podem ser tomadas a partir da construção das análises decorrentes da pesquisa aplicada.

Entretanto, é um estudo inicial que pode derivar outros tantos, mais específicos, que podem contribuir para outros desdobramentos.

SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Uma das sugestões para a realização de estudos futuros pode ser feita pela análise de variância (ANOVA) relacionando as variáveis do perfil dos gestores das empresas incubadas com as subcategorias. Vale lembrar que este trabalho realizou a relação entre as categorias e o perfil dos gestores das empresas incubadas.

Outra sugestão refere-se ao atendimento das limitações deste estudo, podendo ser realizadas pesquisas com empresas residentes somente em incubadoras com caracterização similar de acordo com as classificações de Udell (1990) e de Zedtwitz (2003).

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, K.; SOUZA NETO, S.P.; NUNES, A.Q.; STTEFANELLO, M. A Influência do ensino do empreendedorismo no potencial empreendedor do aluno. **Revista de Negócios**. ISSN 1980-4431, v.13, n.2, p 67-76, abr-jun/2008. Blumenau.

ALVARENGA, A.T.; PHILIPPI JR., A.; SOMMERMAN, A.; ALVAREZ, A.M.S.; FERNANDES, V. Histórico, fundamentos filosóficos e teórico-metodológicos da interdisciplinaridade. In: PHILIPPI JR., Arlindo; SILVA NETO, Antonio José da. **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação**. Barueri, São Paulo: Manole, 2011.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIRLEY, S.; MUZYKA, D.F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRUNI, A.L. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORRAR, L.J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J.M. **Análise multivariada** – Para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, M. T. G.; CARVALHO, L. C. A Educação para o empreendedorismo como facilitador da inclusão social: um caso no ensino superior. **Revista Lusófona de Educação**. N.19 p103-109, Setúbal-Portugal.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, C.H.B. A inclusão da disciplina empreendedorismo no curso de Administração como disseminadora da cultura empreendedora. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. V.1, n.2, p.3, Campo Limpo Paulista. 2007.

DAFT, R.L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DE BES, F.T.; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação** – Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya, 2011.

DEGEN, R.J. **O Empreendedor** – Empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.
DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo** – Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo para visionários** – Desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

DORNELAS, J.C.A. **Planejando incubadoras de empresas** – Como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DORNELAS, J.; SPINELLI, S.; ADAMS, R. **Criação de novos negócios** – Empreendedorismo para o século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

FARAH, O.E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L.P. **Empreendedorismo estratégico** – Criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: CENGAGE LEARNING, 2008.

FIESC. **Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – Santa Catarina em Dados**. Florianópolis: FIESC, 2014.

FREUND, J.E.; SIMON, G.S. **Estatística aplicada** – Economia, Administração e Contabilidade. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT.
Empreendedorismo no Brasil. Curitiba: IBPQ, 2013.

HAIR Jr., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HISRICH, R.D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IBGE. **BRICS – Joint Statistical Publication**. Brasília: IBGE 2015.

IBGE. **Manual de instruções PINTEC**. Brasília: IBGE, 2014.

KAUARK, F.S.; MANHÃES, F.C.; MEDEIROS, C.H. **Metodologia da pesquisa** – Um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEDERMAN, D.; MESSINA, J.; PIENKNAGURA, S.RIGOLINI, J. **El emprendimiento en América Latina** – Muchas empresas y poca innovación. Washington: Banco Mundial, 2014.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas** – Ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MALHEIROS, R.C.C.; FERLA, L.A.; CUNHA, C.J.C.A. **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 2005.

McCLELLAND, D.C. **A sociedade competitiva** – Realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

NICOLAU, J.A.; PARANHOS, J. Notas sobre o conceito de inovação. **Textos de Economia**, Florianópolis, v.9, n.11, p 23-27, jan-jun/2006.

OECD. **Manual de Oslo** – Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília: FINEP, 1997.

OLIVEIRA, D.P.R. **Empreendedorismo** – Vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, J.R.C.; SILVA, W.A.C.; ARAÚJO, E.A.T. Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPes longevas do Vale do Mucuri e Jequitinhonha/MG. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v.15, n.5, p. 102-139, set-out/2014.

PAROLIN, S.R.H. Estudo multicascos sobre atividades inovativas. **Revista de Administração**. São Paulo, v.48, n.3, p. 608-620, jul/ago/set-2013.

PAROLIN, S.R.H.; VOLPATO, M. **Faces do empreendedorismo inovador**. Curitiba: SENAI/SESI/IEL, 2008.

PAULA, H.C.; STARLING, D.B.; NASCIMENTO, J.F.; BARBOSA, F.V. Mensuração da inovação em empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v.12, n.4, p. 232-253, out/dez-2015.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. **Progreso multidimensional**: Bienestar más allá del ingreso. New York: PNUD, 2016.

RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. **Revista de Administração**. São Paulo, v.41, n.4, p. 419-430, out/nov/dez-2006.

RODICK, A. **Meu jeito de fazer negócios**. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.

RODRIGUES, S. **Empreendedorismo**. Lisboa: Associação Nacional de Jovens Empresários, 2008.

SARKAR, S. **O Empreendedor inovador**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2013.

STEVENSON, W.J. **Estatística aplicada à Administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TIGRE, P.B. **Gestão da inovação** – A economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TROT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

UDELL, G.G. Are business incubators really creating new jobs by creating new businesses and new products? **Journal of Products Innovation Management**. New York. Vol.7, n.2, p. 108-122, 1990. (DOI: 10.1111/1540-5885.720108)

VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P.N. Incubadora de inovação: Que nova espécie é essa? **RAE Eletrônica**. São Paulo, v.4, n.1, Art. 10, jan-jul/2005.

XAVIER, W.S.; MARTINS, G.S.; LIMA, A.A.T.F.C. Fortalecendo empreendimentos em TI: Qual a contribuição das incubadoras? **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. São Paulo, v.5, n.3, p. 433-452, ISSN online 1807-1775.

ZEDTWITZ, M. Classification and management of incubators: Aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**. New York, v.3, n. 1/2, p. 176-196.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico – PPGDS

Esta pesquisa faz parte de um trabalho de dissertação de mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico da UNESC e tem como objetivo estudar a percepção das características comportamentais empreendedoras (CCE) de acordo com os estudos realizados por David McClelland, com adaptações propostas pelo pesquisador.

Obrigado por sua colaboração.

Os questionários **não possuem qualquer tipo de identificação do respondente**, sendo que as informações contidas nele são estritamente confidenciais.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Em relação a cada ponto, responda à pergunta geral (uma resposta em cada linha) marcando o número que corresponde ao quanto você concorda com a afirmativa, segundo sua opinião como participante dele, conforme a escala a seguir:

Discordo		Concordo					
1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Parte concordo, parte discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente			
Nº	Assinale a alternativa que melhor define a sua percepção em relação a cada uma das três categorias, subdivididas em blocos e suas respectivas afirmações.						
Categoria 1 – Realização pessoal e profissional							
01	Busca de oportunidades e iniciativas		1	2	3	4	5
01.1	O indivíduo tem atitude proativa.						
01.2	Mostra-se solícito em todas as circunstâncias.						
01.3	Toma atitudes antes de ser forçado pelas circunstâncias.						
01.4	Busca a expansão por meio da diversificação.						
01.5	Procura atingir outras regiões nas quais ainda não atua.						
01.6	Está atento às oportunidades de mercado e tira proveito delas.						
02	Persistência		1	2	3	4	5
02.1	Está sempre disposto a enfrentar os desafios característicos da vida do empreendedor.						
02.2	Enfrenta os desafios de forma otimista, sem desanimar tantas vezes quantas forem necessárias para superar os obstáculos.						
03	Exigência de qualidade e eficiência		1	2	3	4	5
03.1	Procura novas formas de fazer sempre melhor, mais rápido e mais barato.						
03.2	Age de tal forma que as coisas sejam feitas de forma a superar os padrões de exigência e excelência.						
03.3	Adota procedimentos para que o trabalho seja feito no tempo e com a						

	qualidade combinados.					
04	Independência e autoconfiança	1	2	3	4	5
04.1	Busca autonomia sobre normas e controles dos outros.					
04.2	Mantém sua postura ainda que tenha a forte oposição e resultados pouco favoráveis.					
04.3	Demonstra confiança em sua própria capacidade de superar desafios.					
Categoria 2 – Planejamento e resolução de problemas						
05	Correr riscos moderados/dimensionados	1	2	3	4	5
05.1	Avalia as alternativas de forma que o risco incorrido não seja superior ao resultado esperado.					
05.2	Mantém sempre o controle da situação para reduzir os riscos e os resultados adversos.					
05.3	Envolve-se em situações de riscos moderados.					
06	Estabelecimento de metas	1	2	3	4	5
06.1	Estabelece objetivos e metas que sejam desafiantes e tenham um significado pessoal.					
06.2	Define metas com clareza, objetividade e com visão de longo prazo.					
06.3	Estabelece padrões de mensuração para as metas de curto prazo.					
07	Busca de informações	1	2	3	4	5
07.1	Envolve-se pessoalmente para obter todas as informações necessárias sobre o ambiente em que está inserido.					
07.2	Pesquisa constantemente novas formas de acrescentar produtos e serviços ao seu portfólio.					
07.3	Busca auxílio de especialistas para obter a assessoria necessária em qualquer					

	área.					
08	Planejamento e monitoramento sistemáticos	1	2	3	4	5
08.1	Divide as grandes tarefas em outras de menor porte, definindo prazos.					
08.2	Revisa continuamente seus planos, observando atentamente as variáveis internas e externas que possam influenciar o seu negócio.					
08.3	Mantém registros financeiros atualizados, utilizando-os para a tomada de decisões.					
Categoria 3 – Influência (capacidade de relacionamento com pessoas)						
09	Persuasão e rede de contatos	1	2	3	4	5
09.1	Discute estratégias antecipadamente para influenciar e persuadir os outros.					
09.2	Utiliza pessoas-chave como suporte para atingir os próprios objetivos.					
09.3	Desenvolve continuamente relações comerciais, mantendo parcerias e buscando novas.					
10	Comprometimento	1	2	3	4	5
10.1	Faz todo esforço necessário para completar as tarefas e atingir os objetivos.					
10.2	Colabora com toda equipe para que o trabalho seja terminado no prazo estabelecido e dentro das condições acordadas.					
10.3	Esmera-se em manter o cliente satisfeito com os produtos e serviços oferecidos.					

As informações a seguir são importantes para a análise dos dados:

A1 – Tempo de atuação na área:

() até 2 anos () de 2 a 5 anos () de 5 a 10 anos () Mais d 10 anos

A2 – Há quanto tempo a empresa está incubada:

☐ Menos de 1 ano ☐ Entre 1 e 2 anos ☐ Mais de 2 anos

A3 – Gênero: ☐ Feminino ☐ Masculino

A4 – Idade: ☐ 18 a 25 anos ☐ 26 a 30 anos ☐ 31 a 40 anos
 ☐ acima de 40 anos

A5 – Nível de instrução:

☐ Graduação incompleta
☐ Graduação completa
☐ Especialização
☐ Mestrado ou Doutorado

A6 – Localidade da incubadora

☐ Criciúma ☐ Lages

APÊNDICE 2 – RELATÓRIOS EXTRAÍDOS DO SPSS
Descritivos

Realização pessoal e profissional

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média	
					Limite inferior	Limite superior
Incubadora A	14	4,3155	,41561	,11108	4,0755	4,5554
Incubadora B	7	3,9048	,42676	,16130	3,5101	4,2995
Incubadora C	5	4,5000	,32275	,14434	4,0993	4,9007
Total	26	4,2404	,44539	,08735	4,0605	4,4203

Descritivos

Realização pessoal e profissional

	Mínimo	Máximo
Incubadora A	3,38	4,75
Incubadora B	3,46	4,50
Incubadora C	4,04	4,92
Total	3,38	4,92

ANOVA

Realização pessoal e profissional

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	1,204	2	,602	3,689	,041
Nos grupos	3,755	23	,163		
Total	4,959	25			

Testes Post Hoc

Comparações múltiplas

Variável dependente: Realização pessoal e profissional

Tukey HSD

(I) Incubadora	(J) Incubadora	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%
					Limite inferior
Incubadora A	Incubadora B	,41071	,18704	,093	-,0577
	Incubadora C	-,18452	,21051	,660	-,7117
Incubadora B	Incubadora A	-,41071	,18704	,093	-,8791
	Incubadora C	-,59524*	,23659	,049	-1,1877
Incubadora C	Incubadora A	,18452	,21051	,660	-,3427
	Incubadora B	,59524*	,23659	,049	,0027

Comparações múltiplas

Variável dependente: Realização pessoal e profissional

Tukey HSD

(I) Incubadora	(J) Incubadora	Intervalo de confiança 95%
		Limite superior
Incubadora A	Incubadora B	,8791
	Incubadora C	,3427
Incubadora B	Incubadora A	,0577
	Incubadora C	-,0027*
Incubadora C	Incubadora A	,7117
	Incubadora B	1,1877*

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Subconjuntos homogêneos

Realização pessoal e profissional

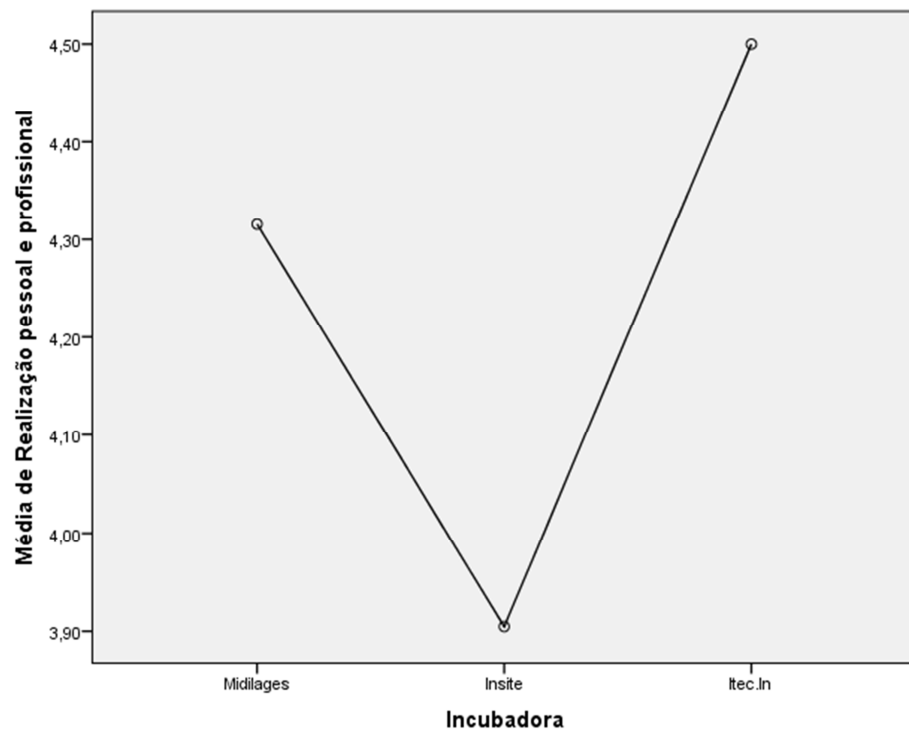
Tukey HSD^{a,b}

Incubadora	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Incubadora B	7	3,9048	
Incubadora A	14	4,3155	4,3155
Incubadora C	5		4,5000
Sig.		,152	,665

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o tamanho de amostra de média harmônica = 7,241.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro Tipo I não são garantidos.

Parcelas de médias

Descritivos

Realização pessoal e profissional

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média
					Limite inferior
Até 2 anos	6	4,0764	,45827	,18709	3,5955
De 3 a 5 anos	4	4,0833	,51144	,25572	3,2695
De 5 a 10 anos	10	4,2625	,47020	,14869	3,9261
Mais de 10 anos	6	4,4722	,33089	,13509	4,1250
Total	26	4,2404	,44539	,08735	4,0605

Descritivos**Realização pessoal e profissional**

	Intervalo de confiança de 95% para média	Mínimo	Máximo
	Limite superior		
Até 2 anos	4,5573	3,50	4,50
De 3 a 5 anos	4,8972	3,46	4,54
De 5 a 10 anos	4,5989	3,38	4,75
Mais de 10 anos	4,8195	4,04	4,92
Total	4,4203	3,38	4,92

ANOVA**Realização pessoal e profissional**

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	,587	3	,196	,985	,418
Nos grupos	4,372	22	,199		
Total	4,959	25			

Testes Post Hoc

Comparações múltiplas

Variável dependente: Realização pessoal e profissional

Tukey HSD

(I) Tempo de atuação na área	(J) Tempo de atuação na área	Diferença média (I-J)	Modelo padrão
Até 2 anos	De 3 a 5 anos	-,00694	,28775
	De 5 a 10 anos	-,18611	,23020
	Mais de 10 anos	-,39583	,25738
De 3 a 5 anos	Até 2 anos	,00694	,28775
	De 5 a 10 anos	-,17917	,26373
	Mais de 10 anos	-,38889	,28775
De 5 a 10 anos	Até 2 anos	,18611	,23020
	De 3 a 5 anos	,17917	,26373
	Mais de 10 anos	-,20972	,23020
Mais de 10 anos	Até 2 anos	,39583	,25738
	De 3 a 5 anos	,38889	,28775
	De 5 a 10 anos	,20972	,23020

Comparações múltiplas

Variável dependente: Realização pessoal e profissional

Tukey HSD

(I) Tempo de atuação na área	(J) Tempo de atuação na área	Sig.	Intervalo de confiança 95%
			Limite inferior
Até 2 anos	De 3 a 5 anos	1,000	-,8060
	De 5 a 10 anos	,850	-,8253
	Mais de 10 anos	,433	-1,1105
De 3 a 5 anos	Até 2 anos	1,000	-,7921
	De 5 a 10 anos	,904	-,9115
	Mais de 10 anos	,542	-1,1879
De 5 a 10 anos	Até 2 anos	,850	-,4531
	De 3 a 5 anos	,904	-,5532
	Mais de 10 anos	,799	-,8490
Mais de 10 anos	Até 2 anos	,433	-,3189
	De 3 a 5 anos	,542	-,4102
	De 5 a 10 anos	,799	-,4295

Comparações múltiplas

Variável dependente: Realização pessoal e profissional

Tukey HSD

(I) Tempo de atuação na área	(J) Tempo de atuação na área	Intervalo de confiança 95%
		Limite superior
Até 2 anos	De 3 a 5 anos	,7921
	De 5 a 10 anos	,4531
	Mais de 10 anos	,3189
De 3 a 5 anos	Até 2 anos	,8060
	De 5 a 10 anos	,5532
	Mais de 10 anos	,4102
De 5 a 10 anos	Até 2 anos	,8253
	De 3 a 5 anos	,9115
	Mais de 10 anos	,4295
Mais de 10 anos	Até 2 anos	1,1105
	De 3 a 5 anos	1,1879
	De 5 a 10 anos	,8490

Subconjuntos homogêneos**Realização pessoal e profissional**Tukey HSD^{a,b}

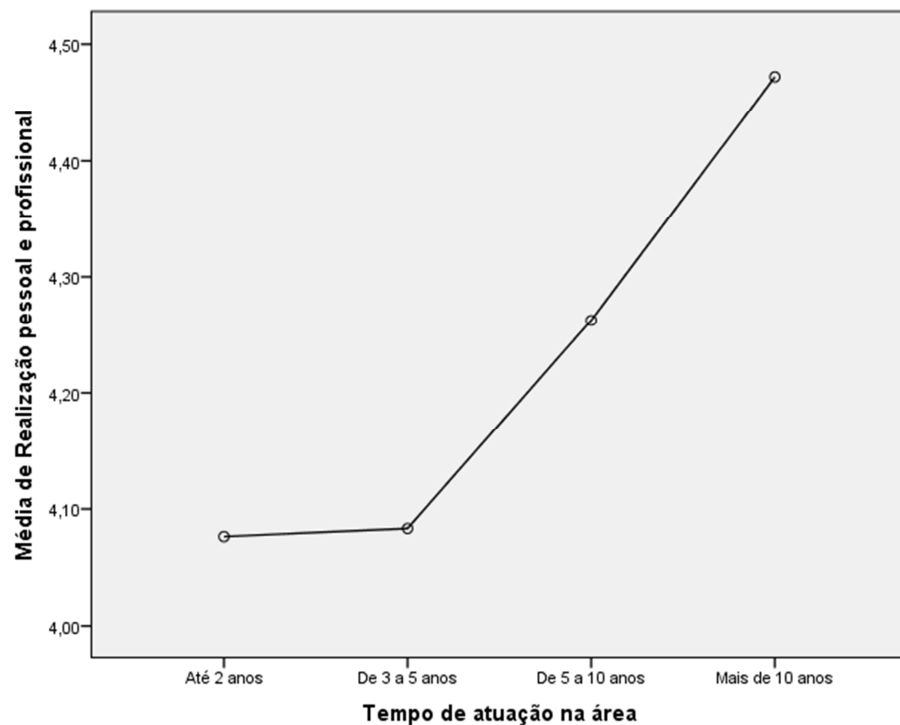
Tempo de atuação na área	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
Até 2 anos	6	4,0764
De 3 a 5 anos	4	4,0833
De 5 a 10 anos	10	4,2625
Mais de 10 anos	6	4,4722
Sig.		,444

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o tamanho de amostra de média harmônica = 5,854.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro Tipo I não são garantidos.

Parcelas de médias



Descritivos

Realização pessoal e profissional

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média
					Limite inferior
Menos de 1 ano	5	4,1917	,39922	,17854	3,6960
Entre 1 e 2 anos	6	4,0625	,47781	,19506	3,5611
Mais de 2 anos	15	4,3278	,45231	,11678	4,0773
Total	26	4,2404	,44539	,08735	4,0605

Descritivos

Realização pessoal e profissional

	Intervalo de confiança de 95% para média	Mínimo	Máximo
	Limite superior		
Menos de 1 ano	4,6874	3,67	4,63
Entre 1 e 2 anos	4,5639	3,46	4,58
Mais de 2 anos	4,5783	3,38	4,92
Total	4,4203	3,38	4,92

ANOVA

Realização pessoal e profissional

	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	,316	2	,158	,783	,469
Nos grupos	4,643	23	,202		
Total	4,959	25			

Testes Post Hoc

Comparações múltiplas

Variável dependente: Realização pessoal e profissional

Tukey HSD

(I) Há quanto tempo a empresa está incubada	(J) Há quanto tempo a empresa está incubada
Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos
	Mais de 2 anos
Entre 1 e 2 anos	Menos de 1 ano
	Mais de 2 anos
Mais de 2 anos	Menos de 1 ano
	Entre 1 e 2 anos

Comparações múltiplas

Variável dependente: Realização pessoal e profissional

Tukey HSD

(I) Há quanto tempo a empresa está incubada	(J) Há quanto tempo a empresa está incubada	Diferença a média (I-J)
Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	,12917
	Mais de 2 anos	-,13611
Entre 1 e 2 anos	Menos de 1 ano	-,12917
	Mais de 2 anos	-,26528
Mais de 2 anos	Menos de 1 ano	,13611
	Entre 1 e 2 anos	,26528

Comparações múltiplas

Variável dependente: Realização pessoal e profissional

Tukey HSD

(I) Há quanto tempo a empresa está incubada	(J) Há quanto tempo a empresa está incubada	Modelo padrão
Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	,27207
	Mais de 2 anos	,23202
Entre 1 e 2 anos	Menos de 1 ano	,27207
	Mais de 2 anos	,21703
Mais de 2 anos	Menos de 1 ano	,23202
	Entre 1 e 2 anos	,21703

Comparações múltiplas

Variável dependente: Realização pessoal e profissional

Tukey HSD

(I) Há quanto tempo a empresa está incubada (J) Há quanto tempo a empresa está incubada		Sig.
Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	,884
	Mais de 2 anos	,829
Entre 1 e 2 anos	Menos de 1 ano	,884
	Mais de 2 anos	,452
Mais de 2 anos	Menos de 1 ano	,829
	Entre 1 e 2 anos	,452

Comparações múltiplas

Variável dependente: Realização pessoal e profissional

Tukey HSD

(I) Há quanto tempo a empresa está incubada	(J) Há quanto tempo a empresa está incubada	Intervalo de confiança 95%
		Limite inferior
Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	-,5522
	Mais de 2 anos	-,7172
Entre 1 e 2 anos	Menos de 1 ano	-,8105
	Mais de 2 anos	-,8088
Mais de 2 anos	Menos de 1 ano	-,4449
	Entre 1 e 2 anos	-,2783

Comparações múltiplas

Variável dependente: Realização pessoal e profissional

Tukey HSD

(I) Há quanto tempo a empresa está incubada	(J) Há quanto tempo a empresa está incubada	Intervalo de confiança 95%
		Limite superior
Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	,8105
	Mais de 2 anos	,4449
Entre 1 e 2 anos	Menos de 1 ano	,5522
	Mais de 2 anos	,2783
Mais de 2 anos	Menos de 1 ano	,7172
	Entre 1 e 2 anos	,8088

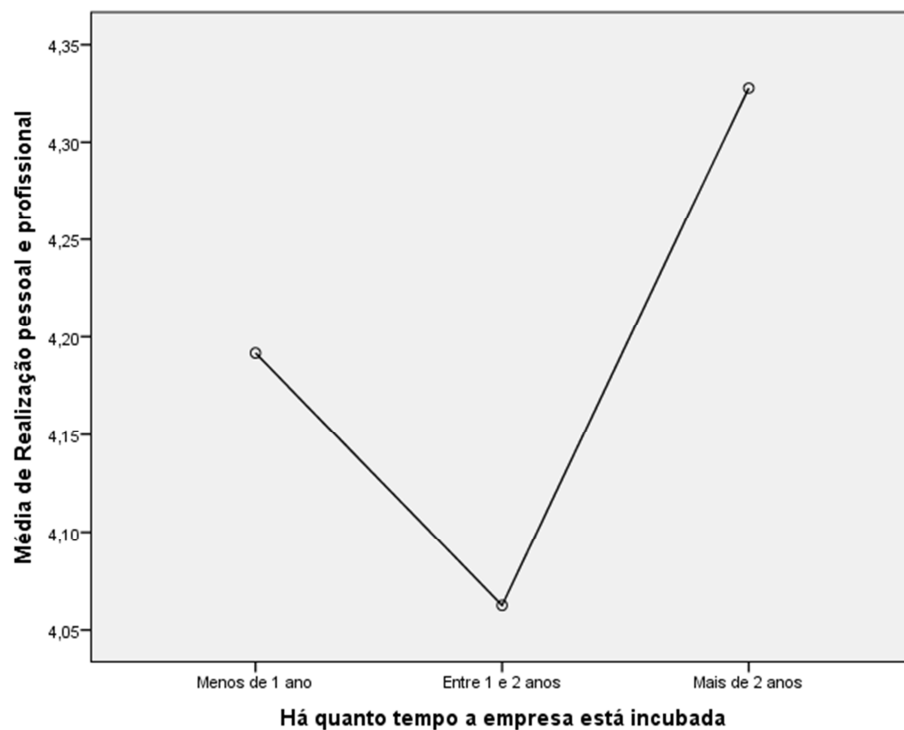
Subconjuntos homogêneos**Realização pessoal e profissional**Tukey HSD^{a,b}

Há quanto tempo a empresa está incubada	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
Entre 1 e 2 anos	6	4,0625
Menos de 1 ano	5	4,1917
Mais de 2 anos	15	4,3278
Sig.		,525

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o tamanho de amostra de média harmônica = 6,923.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro Tipo I não são garantidos.

Parcelas de médias

Realização pessoal e profissional

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média	
					Limite inferior	Limite superior
Feminino	3	4,2222	,63783	,36825	2,6378	5,8067
Maculino	23	4,2428	,43404	,09050	4,0551	4,4304
Total	26	4,2404	,44539	,08735	4,0605	4,4203

Descritivos

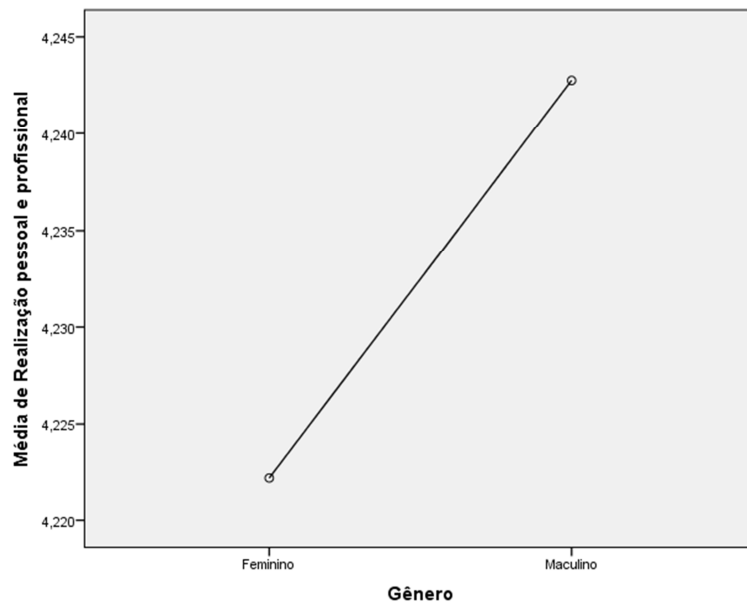
Realização pessoal e profissional

	Mínimo	Máximo
Feminino	3,50	4,71
Maculino	3,38	4,92
Total	3,38	4,92

ANOVA

Realização pessoal e profissional

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	,001	1	,001	,005	,942
Nos grupos	4,958	24	,207		
Total	4,959	25			

Parcelas de médias

Descritivos

Realização pessoal e profissional

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média
					Limite inferior
18 a 25 anos	4	4,1771	,36701	,18350	3,5931
26 a 30 anos	7	4,0298	,56811	,21473	3,5043
31 a 40 anos	7	4,2024	,45353	,17142	3,7829
Acima de 40 anos	8	4,4896	,28062	,09921	4,2550
Total	26	4,2404	,44539	,08735	4,0605

Descritivos

Realização pessoal e profissional

	Intervalo de confiança de 95% para média	Mínimo	Máximo
	Limite superior		
18 a 25 anos	4,7611	3,67	4,54
26 a 30 anos	4,5552	3,46	4,71
31 a 40 anos	4,6218	3,38	4,75
Acima de 40 anos	4,7242	4,04	4,92
Total	4,4203	3,38	4,92

ANOVA

Realização pessoal e profissional

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	,833	3	,278	1,481	,247
Nos grupos	4,126	22	,188		
Total	4,959	25			

Testes Post Hoc

(I) Faixa Etária	(J) Faixa Etária	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%
					Limite inferior
18 a 25 anos	26 a 30 anos	,14732	,27144	,948	-,6064
	31 a 40 anos	-,02530	,27144	1,000	-,7790
	Acima de 40 anos	-,31250	,26519	,646	-1,0489
26 a 30 anos	18 a 25 anos	-,14732	,27144	,948	-,9011
	31 a 40 anos	-,17262	,23148	,877	-,8154
	Acima de 40 anos	-,45982	,22413	,200	-1,0822
31 a 40 anos	18 a 25 anos	,02530	,27144	1,000	-,7284
	26 a 30 anos	,17262	,23148	,877	-,4702
	Acima de 40 anos	-,28720	,22413	,584	-,9096
Acima de 40 anos	18 a 25 anos	,31250	,26519	,646	-,4239
	26 a 30 anos	,45982	,22413	,200	-,1626
	31 a 40 anos	,28720	,22413	,584	-,3352

Comparações múltiplas

Variável dependente: Realização pessoal e profissional
Tukey HSD

(I) Faixa Etária	(J) Faixa Etária	Intervalo de confiança 95%
		Limite superior
18 a 25 anos	26 a 30 anos	,9011
	31 a 40 anos	,7284
	Acima de 40 anos	,4239
26 a 30 anos	18 a 25 anos	,6064
	31 a 40 anos	,4702
	Acima de 40 anos	,1626
31 a 40 anos	18 a 25 anos	,7790
	26 a 30 anos	,8154
	Acima de 40 anos	,3352
Acima de 40 anos	18 a 25 anos	1,0489
	26 a 30 anos	1,0822
	31 a 40 anos	,9096

Subconjuntos homogêneos

Realização pessoal e profissional

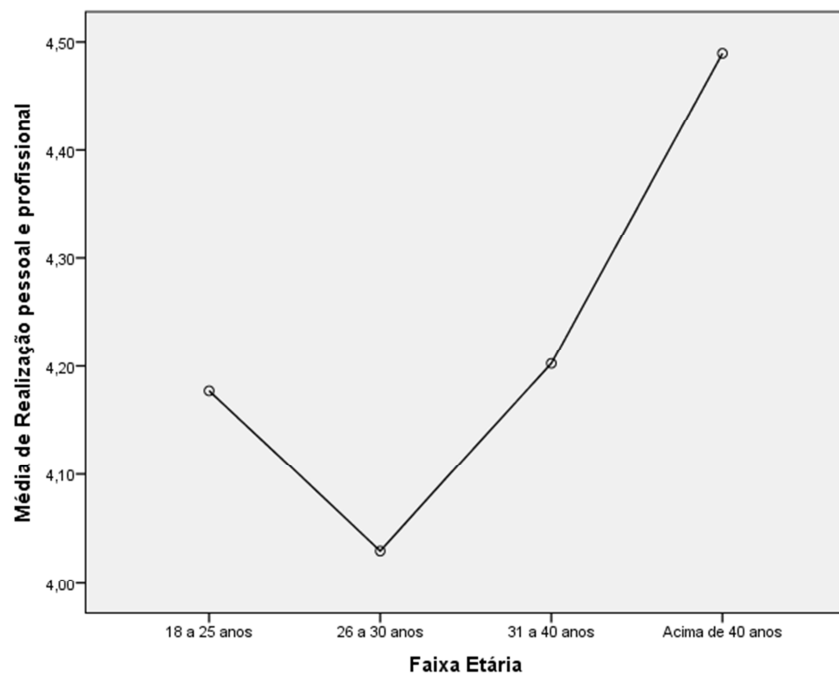
Tukey HSD^{a,b}

Faixa Etária	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
26 a 30 anos	7	4,0298
18 a 25 anos	4	4,1771
31 a 40 anos	7	4,2024
Acima de 40 anos	8	4,4896
Sig.		,279

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o tamanho de amostra de média harmônica = 6,054.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro Tipo I não são garantidos.

Parcelas de médias

Descritivos

Realização pessoal e profissional

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média
					Limite inferior
Graduação incompleta	3	4,4306	,15775	,09108	4,0387
Graduação Completa	6	4,2083	,64118	,26176	3,5355
Especialização	16	4,2083	,42465	,10616	3,9821
Mestrado ou doutorado	1	4,3750	.	.	.
Total	26	4,2404	,44539	,08735	4,0605

Descritivos

Realização pessoal e profissional

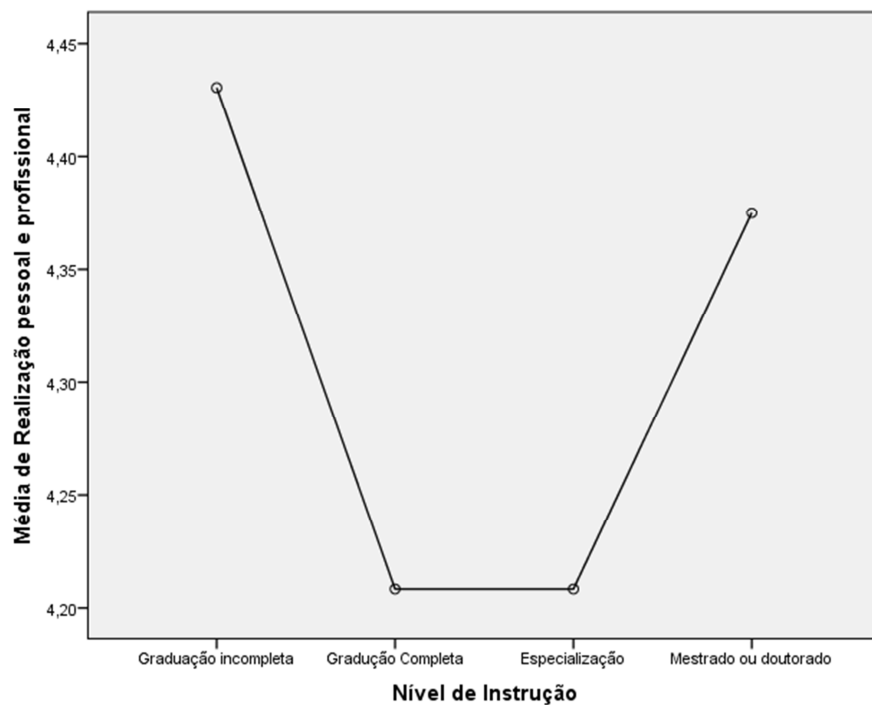
	Intervalo de confiança de 95% para média	Mínimo	Máximo
	Limite superior		
Graduação incompleta	4,8224	4,25	4,54
Graduação Completa	4,8812	3,38	4,92
Especialização	4,4346	3,46	4,71
Mestrado ou doutorado	.	4,38	4,38
Total	4,4203	3,38	4,92

ANOVA

Realização pessoal e profissional

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	,149	3	,050	,227	,876
Nos grupos	4,810	22	,219		
Total	4,959	25			

Parcelas de médias



Descritivos

Planejamento e resolução de problemas

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média	
					Limite inferior	Limite superior
Incubadora A	14	4,1964	,48768	,13034	3,9149	4,4780
Incubadora B	7	3,4048	,70781	,26753	2,7501	4,0594
Incubadora C	5	4,2333	,26615	,11902	3,9029	4,5638
Total	26	3,9904	,62197	,12198	3,7392	4,2416

Descritivos

Planejamento e resolução de problemas

	Mínimo	Máximo
Incubadora A	3,25	4,83
Incubadora B	2,75	4,67
Incubadora C	3,83	4,42
Total	2,75	4,83

ANOVA

Planejamento e resolução de problemas

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	3,290	2	1,645	5,930	,008
Nos grupos	6,381	23	,277		
Total	9,671	25			

Testes Post Hoc**Comparações múltiplas**

Variável dependente: Planejamento e resolução de problemas

Tukey HSD

(I) Incubadora	(J) Incubadora	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%
					Limite inferior
Incubadora A	Incubadora B	,79167*	,24383	,010	,1810
	Incubadora C	-,03690	,27442	,990	-,7241
Incubadora B	Incubadora A	-,79167*	,24383	,010	-1,4023
	Incubadora C	-,82857*	,30842	,034	-1,6010
Incubadora C	Incubadora A	,03690	,27442	,990	-,6503
	Incubadora B	,82857*	,30842	,034	,0562

Comparações múltiplas

Variável dependente: Planejamento e resolução de problemas

Tukey HSD

(I) Incubadora	(J) Incubadora	Intervalo de confiança 95%
		Limite superior
Incubadora A	Incubadora B	1,4023 [*]
	Incubadora C	,6503
Incubadora B	Incubadora A	-,1810 [*]
	Incubadora C	-,0562 [*]
Incubadora C	Incubadora A	,7241
	Incubadora B	1,6010 [*]

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

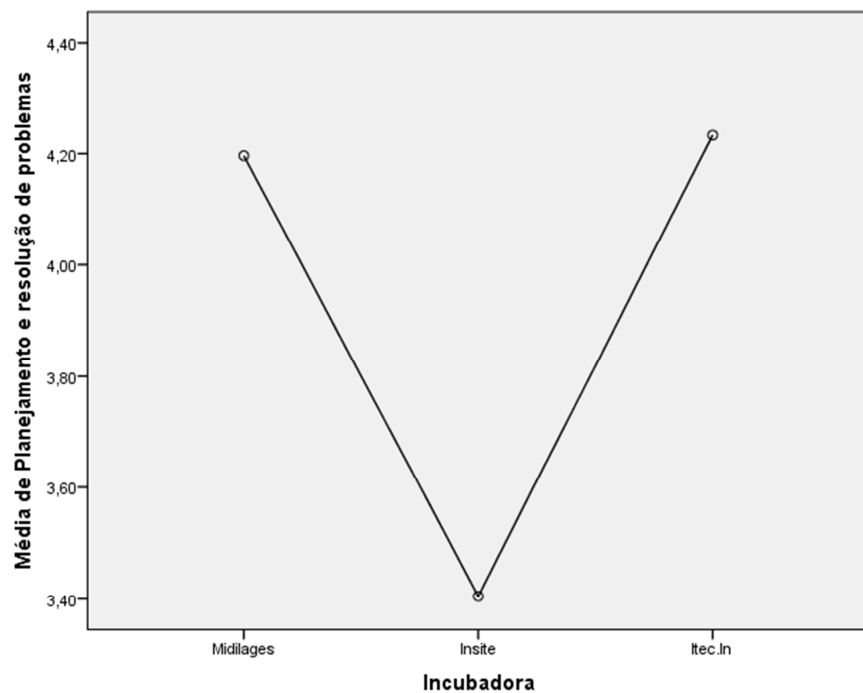
Subconjuntos homogêneos**Planejamento e resolução de problemas**Tukey HSD^{a,b}

Incubadora	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Incubadora B	7	3,4048	
Incubadora A	14		4,1964
Incubadora C	5		4,2333
Sig.		1,000	,990

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o tamanho de amostra de média harmônica = 7,241.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro Tipo I não são garantidos.

Parcelas de médias

Descritivos

Planejamento e resolução de problemas

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média
					Limite inferior
Até 2 anos	6	3,8472	,83901	,34252	2,9667
De 3 a 5 anos	4	3,5417	,56314	,28157	2,6456
De 5 a 10 anos	10	4,1500	,62583	,19791	3,7023
Mais de 10 anos	6	4,1667	,24721	,10092	3,9072
Total	26	3,9904	,62197	,12198	3,7392

Descritivos

Planejamento e resolução de problemas

	Intervalo de confiança de 95% para média	Mínimo	Máximo
	Limite superior		
Até 2 anos	4,7277	2,75	4,67
De 3 a 5 anos	4,4378	2,75	4,08
De 5 a 10 anos	4,5977	3,25	4,83
Mais de 10 anos	4,4261	3,83	4,42
Total	4,2416	2,75	4,83

ANOVA

Planejamento e resolução de problemas

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	1,370	3	,457	1,210	,330
Nos grupos	8,302	22	,377		
Total	9,671	25			

Testes Post Hoc**Comparações múltiplas**

Variável dependente: Planejamento e resolução de problemas

Tukey HSD

(I) Tempo de atuação na área	(J) Tempo de atuação na área	Diferença média (I-J)	Modelo padrão
Até 2 anos	De 3 a 5 anos	,30556	,39652
	De 5 a 10 anos	-,30278	,31722
	Mais de 10 anos	-,31944	,35466
De 3 a 5 anos	Até 2 anos	-,30556	,39652
	De 5 a 10 anos	-,60833	,36342
	Mais de 10 anos	-,62500	,39652
De 5 a 10 anos	Até 2 anos	,30278	,31722
	De 3 a 5 anos	,60833	,36342
	Mais de 10 anos	-,01667	,31722
Mais de 10 anos	Até 2 anos	,31944	,35466
	De 3 a 5 anos	,62500	,39652
	De 5 a 10 anos	,01667	,31722

Comparações múltiplas

Variável dependente: Planejamento e resolução de problemas

Tukey HSD

(I) Tempo de atuação na área	(J) Tempo de atuação na área	Sig.	Intervalo de confiança 95%
			Limite inferior
Até 2 anos	De 3 a 5 anos	,867	-,7955
	De 5 a 10 anos	,776	-1,1836
	Mais de 10 anos	,805	-1,3043
De 3 a 5 anos	Até 2 anos	,867	-1,4066
	De 5 a 10 anos	,361	-1,6175
	Mais de 10 anos	,412	-1,7261
De 5 a 10 anos	Até 2 anos	,776	-,5781
	De 3 a 5 anos	,361	-,4008
	Mais de 10 anos	1,000	-,8975
Mais de 10 anos	Até 2 anos	,805	-,6654
	De 3 a 5 anos	,412	-,4761
	De 5 a 10 anos	1,000	-,8642

Comparações múltiplas

Variável dependente: Planejamento e resolução de problemas

Tukey HSD

(I) Tempo de atuação na área	(J) Tempo de atuação na área	Intervalo de confiança 95%
		Limite superior
Até 2 anos	De 3 a 5 anos	1,4066
	De 5 a 10 anos	,5781
	Mais de 10 anos	,6654
De 3 a 5 anos	Até 2 anos	,7955
	De 5 a 10 anos	,4008
	Mais de 10 anos	,4761
De 5 a 10 anos	Até 2 anos	1,1836
	De 3 a 5 anos	1,6175
	Mais de 10 anos	,8642
Mais de 10 anos	Até 2 anos	1,3043
	De 3 a 5 anos	1,7261
	De 5 a 10 anos	,8975

Subconjuntos homogêneos

Planejamento e resolução de problemas

Tukey HSD^{a,b}

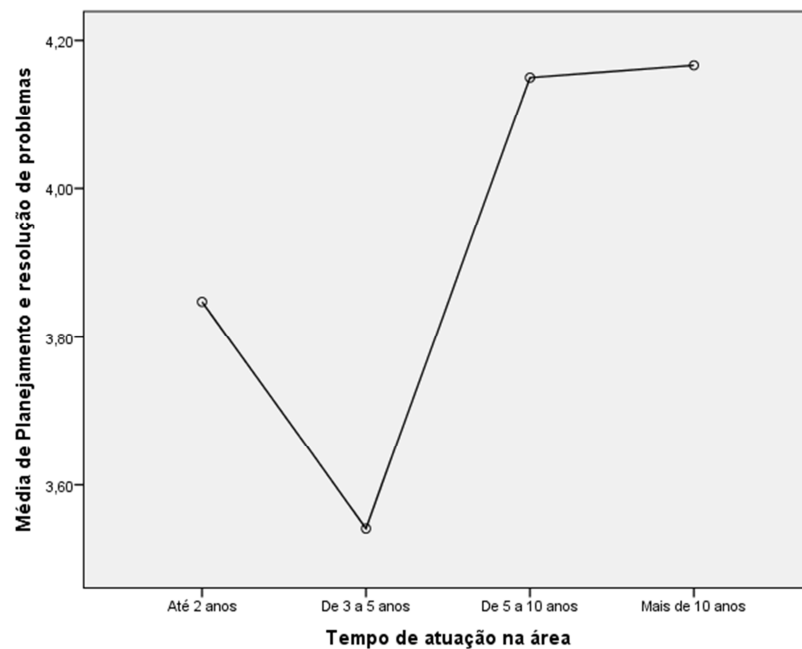
Tempo de atuação na área	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
De 3 a 5 anos	4	3,5417
Até 2 anos	6	3,8472
De 5 a 10 anos	10	4,1500
Mais de 10 anos	6	4,1667
Sig.		,328

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o tamanho de amostra de média harmônica = 5,854.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro Tipo I não são garantidos.

Parcelas de médias



Descritivos

Planejamento e resolução de problemas

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média
					Limite inferior
Menos de 1 ano	5	4,1833	,52507	,23482	3,5314
Entre 1 e 2 anos	6	3,6250	,83292	,34004	2,7509
Mais de 2 anos	15	4,0722	,53533	,13822	3,7758
Total	26	3,9904	,62197	,12198	3,7392

Descritivos

Planejamento e resolução de problemas

	Intervalo de confiança de 95% para média	Mínimo	Máximo
	Limite superior		
Menos de 1 ano	4,8353	3,58	4,75
Entre 1 e 2 anos	4,4991	2,75	4,67
Mais de 2 anos	4,3687	2,92	4,83
Total	4,2416	2,75	4,83

ANOVA

Planejamento e resolução de problemas

	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	1,088	2	,544	1,457	,254
Nos grupos	8,584	23	,373		
Total	9,671	25			

Testes Post Hoc

Comparações múltiplas

Variável dependente: Planejamento e resolução de problemas

Tukey HSD

(I) Há quanto tempo a empresa está incubada	(J) Há quanto tempo a empresa está incubada
Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos
	Mais de 2 anos
Entre 1 e 2 anos	Menos de 1 ano
	Mais de 2 anos
Mais de 2 anos	Menos de 1 ano
	Entre 1 e 2 anos

Comparações múltiplas

Variável dependente: Planejamento e resolução de problemas

Tukey HSD

(I) Há quanto tempo a empresa está incubada	(J) Há quanto tempo a empresa está incubada	Diferença média (I-J)
Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	,55833
	Mais de 2 anos	,11111
Entre 1 e 2 anos	Menos de 1 ano	-,55833
	Mais de 2 anos	-,44722
Mais de 2 anos	Menos de 1 ano	-,11111
	Entre 1 e 2 anos	,44722

Comparações múltiplas

Variável dependente: Planejamento e resolução de problemas

Tukey HSD

(I) Há quanto tempo a empresa está incubada	(J) Há quanto tempo a empresa está incubada	Modelo padrão
Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	,36992
	Mais de 2 anos	,31547
Entre 1 e 2 anos	Menos de 1 ano	,36992
	Mais de 2 anos	,29509
Mais de 2 anos	Menos de 1 ano	,31547
	Entre 1 e 2 anos	,29509

Comparações múltiplas

Variável dependente: Planejamento e resolução de problemas

Tukey HSD

(I) Há quanto tempo a empresa está incubada (J) Há quanto tempo a empresa está incubada		Sig.
Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	,305
	Mais de 2 anos	,934
Entre 1 e 2 anos	Menos de 1 ano	,305
	Mais de 2 anos	,302
Mais de 2 anos	Menos de 1 ano	,934
	Entre 1 e 2 anos	,302

Comparações múltiplas

Variável dependente: Planejamento e resolução de problemas

Tukey HSD

(I) Há quanto tempo a empresa está incubada	(J) Há quanto tempo a empresa está incubada	Intervalo de confiança 95%
		Limite inferior
Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	-,3681
	Mais de 2 anos	-,6789
Entre 1 e 2 anos	Menos de 1 ano	-1,4847
	Mais de 2 anos	-1,1862
Mais de 2 anos	Menos de 1 ano	-,9011
	Entre 1 e 2 anos	-,2918

Comparações múltiplas

Variável dependente: Planejamento e resolução de problemas

Tukey HSD

(I) Há quanto tempo a empresa está incubada	(J) Há quanto tempo a empresa está incubada	Intervalo de confiança 95%
		Limite superior
Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	1,4847
	Mais de 2 anos	,9011
Entre 1 e 2 anos	Menos de 1 ano	,3681
	Mais de 2 anos	,2918
Mais de 2 anos	Menos de 1 ano	,6789
	Entre 1 e 2 anos	1,1862

Subconjuntos homogêneos

Planejamento e resolução de problemas

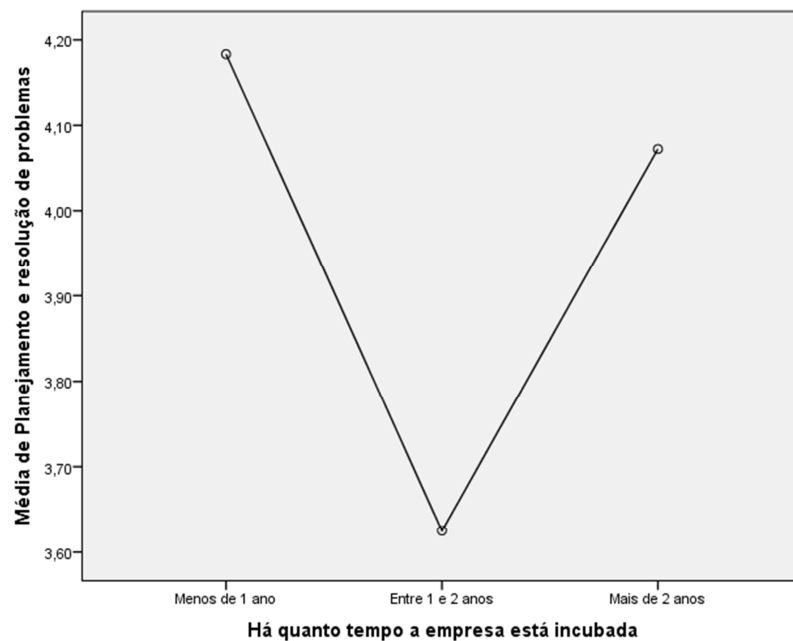
Tukey HSD^{a,b}

Há quanto tempo a empresa está incubada	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
Entre 1 e 2 anos	6	3,6250
Mais de 2 anos	15	4,0722
Menos de 1 ano	5	4,1833
Sig.		,226

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o tamanho de amostra de média harmônica = 6,923.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro Tipo I não são garantidos.

Parcelas de médias

Descritivos

Planejamento e resolução de problemas

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média	
					Limite inferior	Limite superior
Feminino	3	3,9444	,29266	,16897	3,2174	4,6714
Masculino	23	3,9964	,65688	,13697	3,7123	4,2804
Total	26	3,9904	,62197	,12198	3,7392	4,2416

Descritivos

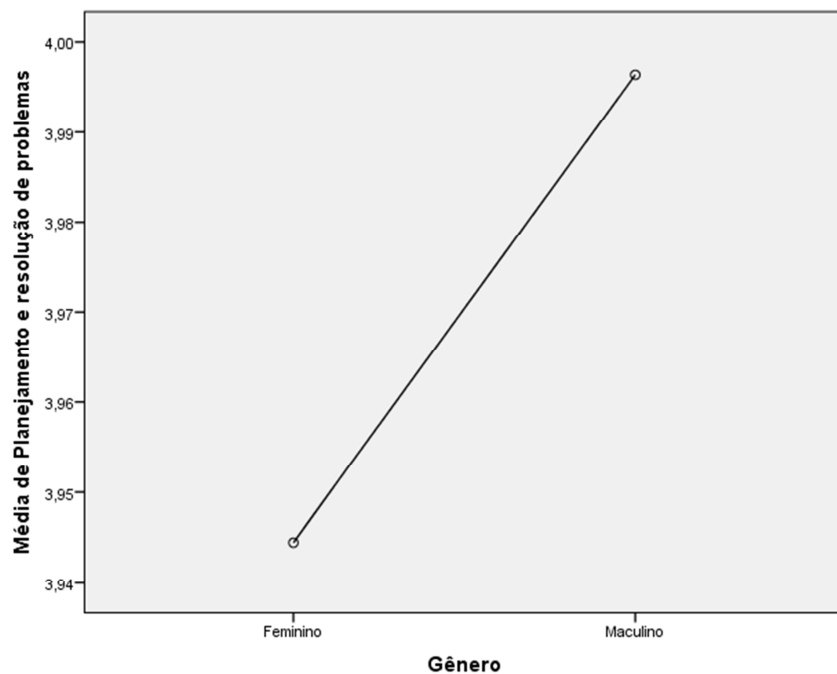
Planejamento e resolução de problemas

	Mínimo	Máximo
Feminino	3,67	4,25
Masculino	2,75	4,83
Total	2,75	4,83

ANOVA

Planejamento e resolução de problemas

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	,007	1	,007	,018	,895
Nos grupos	9,664	24	,403		
Total	9,671	25			

Parcelas de médias

Descritivos

Planejamento e resolução de problemas

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média
					Limite inferior
18 a 25 anos	4	3,7292	,57080	,28540	2,8209
26 a 30 anos	7	3,8690	,87910	,33227	3,0560
31 a 40 anos	7	4,0119	,55575	,21006	3,4979
Acima de 40 anos	8	4,2083	,45426	,16060	3,8286
Total	26	3,9904	,62197	,12198	3,7392

Descritivos

Planejamento e resolução de problemas

	Intervalo de confiança de 95% para média	Mínimo	Máximo
	Limite superior		
18 a 25 anos	4,6374	2,92	4,17
26 a 30 anos	4,6821	2,75	4,75
31 a 40 anos	4,5259	3,25	4,83
Acima de 40 anos	4,5881	3,25	4,67
Total	4,2416	2,75	4,83

ANOVA

Planejamento e resolução de problemas

	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	,759	3	,253	,625	,607
Nos grupos	8,912	22	,405		
Total	9,671	25			

Testes Post Hoc**Comparações múltiplas**

Variável dependente: Planejamento e resolução de problemas

Tukey HSD

(I) Faixa Etária	(J) Faixa Etária	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%
					Limite inferior
18 a 25 anos	26 a 30 anos	-,13988	,39893	,985	-1,2476
	31 a 40 anos	-,28274	,39893	,893	-1,3905
	Acima de 40 anos	-,47917	,38975	,615	-1,5615
26 a 30 anos	18 a 25 anos	,13988	,39893	,985	-,9679
	31 a 40 anos	-,14286	,34021	,974	-1,0876
	Acima de 40 anos	-,33929	,32940	,734	-1,2540
31 a 40 anos	18 a 25 anos	,28274	,39893	,893	-,8250
	26 a 30 anos	,14286	,34021	,974	-,8018
	Acima de 40 anos	-,19643	,32940	,932	-1,1111
Acima de 40 anos	18 a 25 anos	,47917	,38975	,615	-,6031
	26 a 30 anos	,33929	,32940	,734	-,5754
	31 a 40 anos	,19643	,32940	,932	-,7183

Comparações múltiplas

Variável dependente: Planejamento e resolução de problemas

Tukey HSD

(I) Faixa Etária	(J) Faixa Etária	Intervalo de confiança 95%
		Limite superior
18 a 25 anos	26 a 30 anos	,9679
	31 a 40 anos	,8250
	Acima de 40 anos	,6031
26 a 30 anos	18 a 25 anos	1,2476
	31 a 40 anos	,8018
	Acima de 40 anos	,5754
31 a 40 anos	18 a 25 anos	1,3905
	26 a 30 anos	1,0876
	Acima de 40 anos	,7183
Acima de 40 anos	18 a 25 anos	1,5615
	26 a 30 anos	1,2540
	31 a 40 anos	1,1111

Subconjuntos homogêneos

Planejamento e resolução de problemas

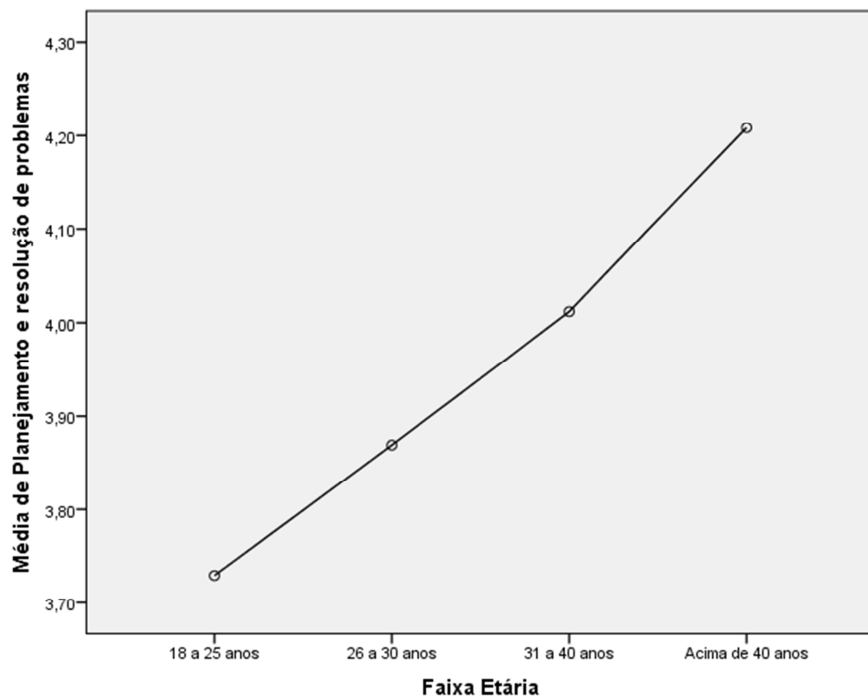
Tukey HSD^{a,b}

Faixa Etária	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
18 a 25 anos	4	3,7292
26 a 30 anos	7	3,8690
31 a 40 anos	7	4,0119
Acima de 40 anos	8	4,2083
Sig.		,567

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o tamanho de amostra de média harmônica = 6,054.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro Tipo I não são garantidos.

Parcelas de médias

Descritivos

Planejamento e resolução de problemas

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média
					Limite inferior
Graduação incompleta	3	4,3056	,31549	,18215	3,5218
Graduação Completa	6	3,8333	,71492	,29187	3,0831
Especialização	16	3,9635	,64691	,16173	3,6188
Mestrado ou doutorado	1	4,4167	.	.	.
Total	26	3,9904	,62197	,12198	3,7392

Descritivos

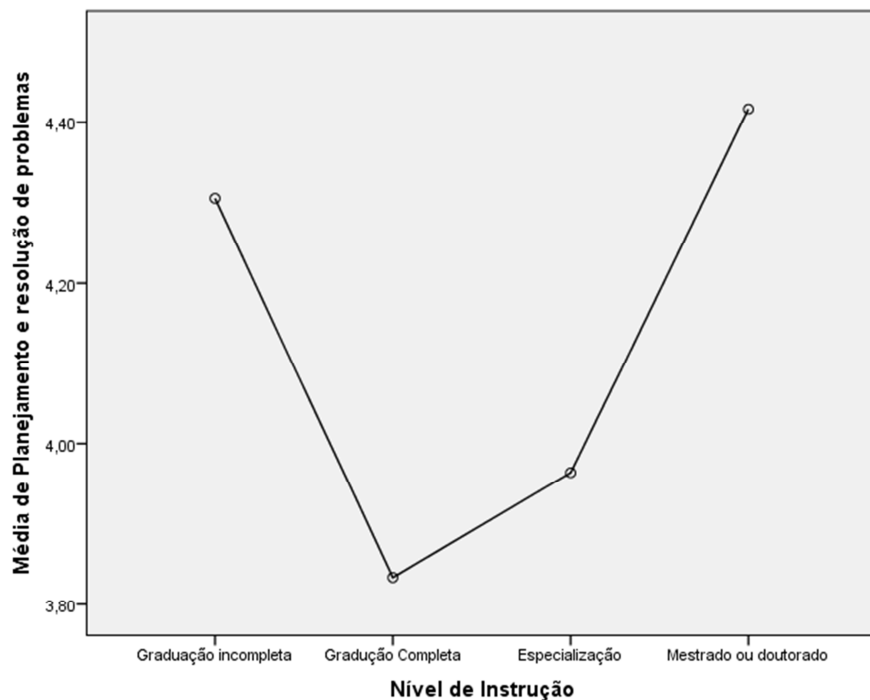
Planejamento e resolução de problemas

	Intervalo de confiança de 95% para média	Mínimo	Máximo
	Limite superior		
Graduação incompleta	5,0893	4,08	4,67
Graduação Completa	4,5836	2,92	4,83
Especialização	4,3083	2,75	4,75
Mestrado ou doutorado	.	4,42	4,42
Total	4,2416	2,75	4,83

ANOVA

Planejamento e resolução de problemas

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	,639	3	,213	,519	,674
Nos grupos	9,032	22	,411		
Total	9,671	25			

Parcelas de médias

Descritivos

Influência (relacionamento com pessoas)

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média	
					Limite inferior	Limite superior
Incubadora A	14	4,4405	,52137	,13934	4,1394	4,7415
Incubadora B	7	3,8333	,86066	,32530	3,0374	4,6293
Incubadora C	5	4,6000	,22361	,10000	4,3224	4,8776
Total	26	4,3077	,64583	,12666	4,0468	4,5685

Descritivos

Influência (relacionamento com pessoas)

	Mínimo	Máximo
Incubadora A	3,00	5,00
Incubadora B	2,50	5,00
Incubadora C	4,33	4,83
Total	2,50	5,00

ANOVA

Influência (relacionamento com pessoas)

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	2,249	2	1,125	3,163	,061
Nos grupos	8,178	23	,356		
Total	10,427	25			

Testes Post Hoc**Comparações múltiplas**

Variável dependente: Influência (relacionamento com pessoas)

Tukey HSD

(I) Incubadora	(J) Incubadora	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%
					Limite inferior
Incubadora A	Incubadora B	,60714	,27603	,093	-,0841
	Incubadora C	-,15952	,31066	,866	-,9375
Incubadora B	Incubadora A	-,60714	,27603	,093	-1,2984
	Incubadora C	-,76667	,34916	,093	-1,6411
Incubadora C	Incubadora A	,15952	,31066	,866	-,6185
	Incubadora B	,76667	,34916	,093	-,1077

Comparações múltiplas

Variável dependente: Influência (relacionamento com pessoas)

Tukey HSD

(I) Incubadora	(J) Incubadora	Intervalo de confiança 95%	
		Limite superior	
Incubadora A	Incubadora B		1,2984
	Incubadora C		,6185
Incubadora B	Incubadora A		,0841
	Incubadora C		,1077
Incubadora C	Incubadora A		,9375
	Incubadora B		1,6411

Subconjuntos homogêneos

**Influência (relacionamento com
pessoas)**

Tukey HSD^{a,b}

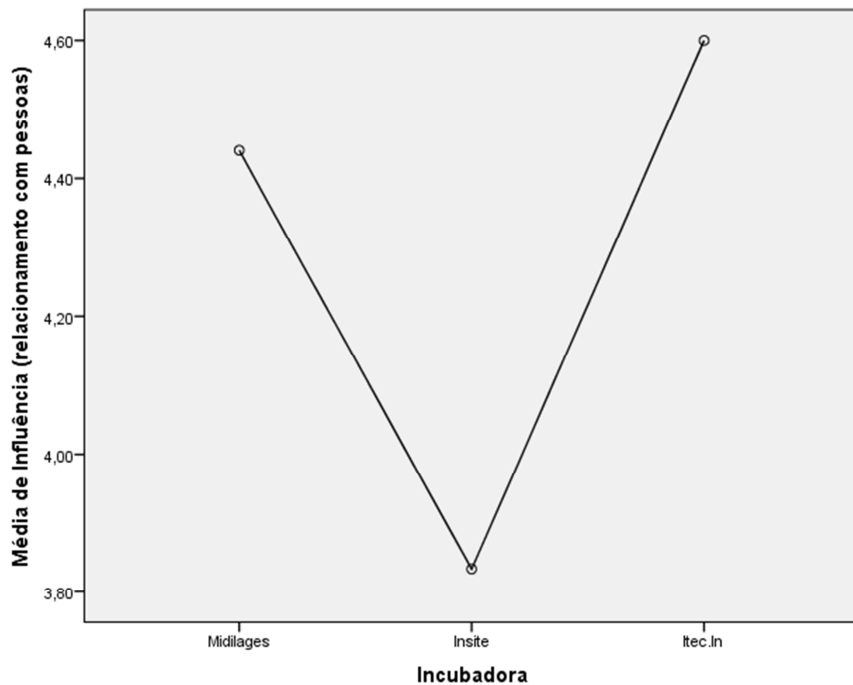
Incubadora	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
Incubadora B	7	3,8333
Incubadora A	14	4,4405
Incubadora C	5	4,6000
		,056

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o tamanho de amostra de média harmônica = 7,241.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais.

A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro Tipo I não são garantidos.

Parcelas de médias

Descritivos

Influência (relacionamento com pessoas)

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média
					Limite inferior
Até 2 anos	6	4,0278	,97420	,39772	3,0054
De 3 a 5 anos	4	4,1250	,67185	,33593	3,0559
De 5 a 10 anos	10	4,3500	,54688	,17294	3,9588
Mais de 10 anos	6	4,6389	,26701	,10901	4,3587
Total	26	4,3077	,64583	,12666	4,0468

Descritivos

Influência (relacionamento com pessoas)

	Intervalo de confiança de 95% para média	Mínimo	Máximo
	Limite superior		
Até 2 anos	5,0501	2,50	5,00
De 3 a 5 anos	5,1941	3,33	4,83
De 5 a 10 anos	4,7412	3,00	5,00
Mais de 10 anos	4,9191	4,33	5,00
Total	4,5685	2,50	5,00

ANOVA

Influência (relacionamento com pessoas)

	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	1,280	3	,427	1,026	,400
Nos grupos	9,148	22	,416		
Total	10,427	25			

Testes Post Hoc

Comparações múltiplas

Variável dependente: Influência (relacionamento com pessoas)

Tukey HSD

(I) Tempo de atuação na área	(J) Tempo de atuação na área	Diferença média (I-J)	Modelo padrão
Até 2 anos	De 3 a 5 anos	-,09722	,41624
	De 5 a 10 anos	-,32222	,33299
	Mais de 10 anos	-,61111	,37229
De 3 a 5 anos	Até 2 anos	,09722	,41624
	De 5 a 10 anos	-,22500	,38149
	Mais de 10 anos	-,51389	,41624
De 5 a 10 anos	Até 2 anos	,32222	,33299
	De 3 a 5 anos	,22500	,38149
	Mais de 10 anos	-,28889	,33299
Mais de 10 anos	Até 2 anos	,61111	,37229
	De 3 a 5 anos	,51389	,41624
	De 5 a 10 anos	,28889	,33299

Comparações múltiplas

Variável dependente: Influência (relacionamento com pessoas)

Tukey HSD

(I) Tempo de atuação na área	(J) Tempo de atuação na área	Sig.	Intervalo de confiança 95%
			Limite inferior
Até 2 anos	De 3 a 5 anos	,995	-1,2530
	De 5 a 10 anos	,769	-1,2469
	Mais de 10 anos	,377	-1,6449
De 3 a 5 anos	Até 2 anos	,995	-1,0586
	De 5 a 10 anos	,934	-1,2843
	Mais de 10 anos	,612	-1,6697
De 5 a 10 anos	Até 2 anos	,769	-,6024
	De 3 a 5 anos	,934	-,8343
	Mais de 10 anos	,821	-1,2135
Mais de 10 anos	Até 2 anos	,377	-,4227
	De 3 a 5 anos	,612	-,6419
	De 5 a 10 anos	,821	-,6358

Comparações múltiplas

Variável dependente: Influência (relacionamento com pessoas)

Tukey HSD

(I) Tempo de atuação na área	(J) Tempo de atuação na área	Intervalo de confiança 95%
		Limite superior
Até 2 anos	De 3 a 5 anos	1,0586
	De 5 a 10 anos	,6024
	Mais de 10 anos	,4227
De 3 a 5 anos	Até 2 anos	1,2530
	De 5 a 10 anos	,8343
	Mais de 10 anos	,6419
De 5 a 10 anos	Até 2 anos	1,2469
	De 3 a 5 anos	1,2843
	Mais de 10 anos	,6358
Mais de 10 anos	Até 2 anos	1,6449
	De 3 a 5 anos	1,6697
	De 5 a 10 anos	1,2135

Subconjuntos homogêneos

Influência (relacionamento com pessoas)

Tukey HSD^{a,b}

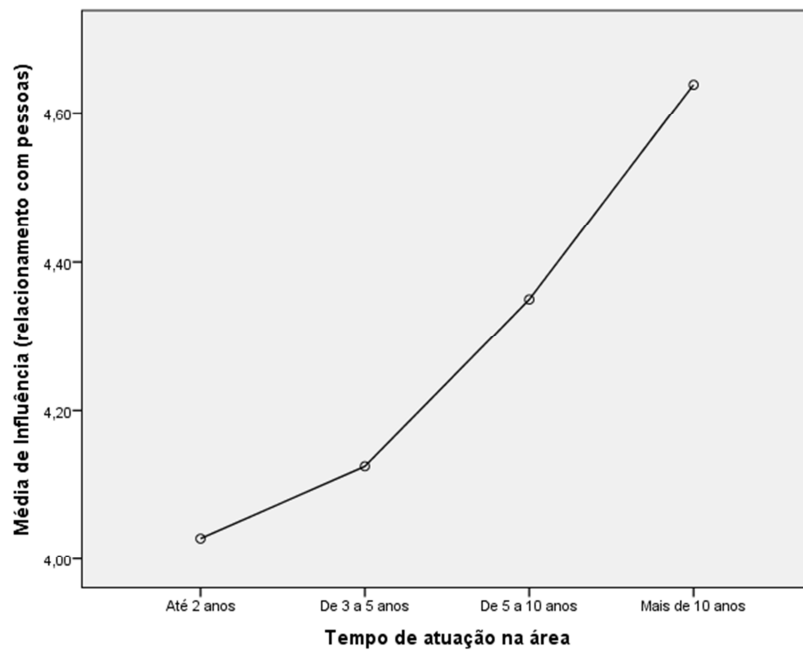
Tempo de atuação na área	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
Até 2 anos	6	4,0278
De 3 a 5 anos	4	4,1250
De 5 a 10 anos	10	4,3500
Mais de 10 anos	6	4,6389
Sig.		,388

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o tamanho de amostra de média harmônica = 5,854.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro Tipo I não são garantidos.

Parcelas de médias



Descritivos

Influência (relacionamento com pessoas)

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média
					Limite inferior
Menos de 1 ano	5	4,5333	,32059	,14337	4,1353
Entre 1 e 2 anos	6	4,0278	,62731	,25610	3,3695
Mais de 2 anos	15	4,3444	,72228	,18649	3,9445
Total	26	4,3077	,64583	,12666	4,0468

Descritivos

Influência (relacionamento com pessoas)

	Intervalo de confiança de 95% para média	Mínimo	Máximo
	Limite superior		
Menos de 1 ano	4,9314	4,17	5,00
Entre 1 e 2 anos	4,6861	3,17	4,67
Mais de 2 anos	4,7444	2,50	5,00
Total	4,5685	2,50	5,00

ANOVA

Influência (relacionamento com pessoas)

	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	,745	2	,372	,885	,426
Nos grupos	9,682	23	,421		
Total	10,427	25			

Testes Post Hoc**Comparações múltiplas**

Variável dependente: Influência (relacionamento com pessoas)

Tukey HSD

(I) Há quanto tempo a empresa está incubada	(J) Há quanto tempo a empresa está incubada
Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos
Entre 1 e 2 anos	Mais de 2 anos
Mais de 2 anos	Menos de 1 ano
	Mais de 2 anos
	Menos de 1 ano
	Entre 1 e 2 anos

Comparações múltiplas

Variável dependente: Influência (relacionamento com pessoas)

Tukey HSD

(I) Há quanto tempo a empresa está incubada	(J) Há quanto tempo a empresa está incubada	Diferença média (I-J)
Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	,50556
	Mais de 2 anos	,18889
Entre 1 e 2 anos	Menos de 1 ano	-,50556
	Mais de 2 anos	-,31667
Mais de 2 anos	Menos de 1 ano	-,18889
	Entre 1 e 2 anos	,31667

Comparações múltiplas

Variável dependente: Influência (relacionamento com pessoas)

Tukey HSD

(I) Há quanto tempo a empresa está incubada	(J) Há quanto tempo a empresa está incubada	Modelo padrão
Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	,39288
	Mais de 2 anos	,33505
Entre 1 e 2 anos	Menos de 1 ano	,39288
	Mais de 2 anos	,31341
Mais de 2 anos	Menos de 1 ano	,33505
	Entre 1 e 2 anos	,31341

Comparações múltiplas

Variável dependente: Influência (relacionamento com pessoas)

Tukey HSD

(I) Há quanto tempo a empresa está incubada (J) Há quanto tempo a empresa está incubada		Sig.
Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	,417
	Mais de 2 anos	,840
Entre 1 e 2 anos	Menos de 1 ano	,417
	Mais de 2 anos	,578
Mais de 2 anos	Menos de 1 ano	,840
	Entre 1 e 2 anos	,578

Comparações múltiplas

Variável dependente: Influência (relacionamento com pessoas)

Tukey HSD

(I) Há quanto tempo a empresa está incubada	(J) Há quanto tempo a empresa está incubada	Intervalo de confiança 95%
		Limite inferior
Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	-,4784
	Mais de 2 anos	-,6502
Entre 1 e 2 anos	Menos de 1 ano	-1,4895
	Mais de 2 anos	-1,1016
Mais de 2 anos	Menos de 1 ano	-1,0280
	Entre 1 e 2 anos	-,4682

Comparações múltiplas

Variável dependente: Influência (relacionamento com pessoas)

Tukey HSD

(I) Há quanto tempo a empresa está incubada	(J) Há quanto tempo a empresa está incubada	Intervalo de confiança 95%
		Limite superior
Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	1,4895
	Mais de 2 anos	1,0280
Entre 1 e 2 anos	Menos de 1 ano	,4784
	Mais de 2 anos	,4682
Mais de 2 anos	Menos de 1 ano	,6502
	Entre 1 e 2 anos	1,1016

Subconjuntos homogêneos

Influência (relacionamento com pessoas)

Tukey HSD^{a,b}

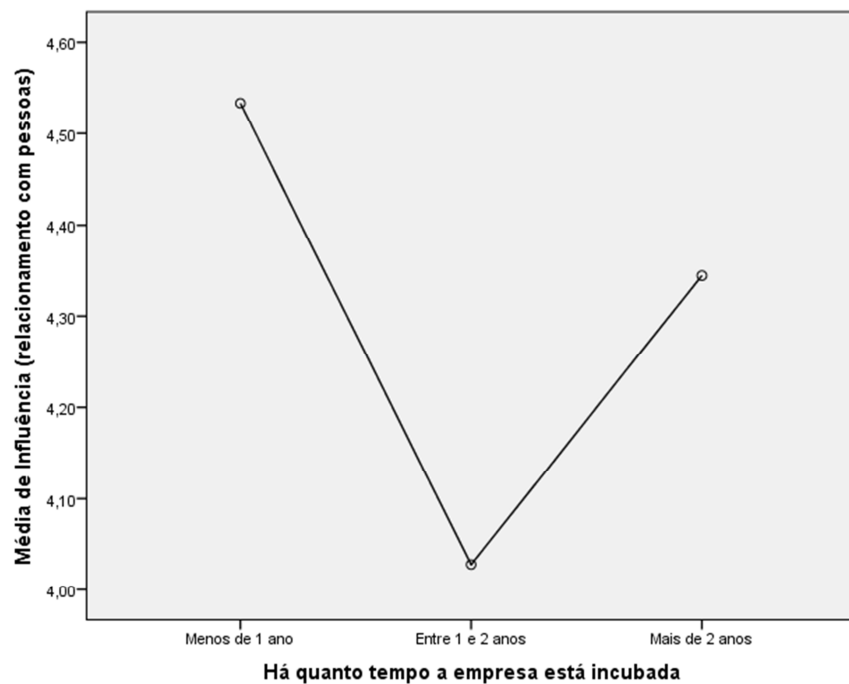
Há quanto tempo a empresa está incubada	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
Entre 1 e 2 anos	6	4,0278
Mais de 2 anos	15	4,3444
Menos de 1 ano	5	4,5333
Sig.		,333

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o tamanho de amostra de média harmônica = 6,923.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro Tipo I não são garantidos.

Parcelas de médias



Descritivos

Influência (relacionamento com pessoas)

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média	
					Limite inferior	Limite superior
Feminino	3	4,6111	,25459	,14699	3,9787	5,2435
Masculino	23	4,2681	,67371	,14048	3,9768	4,5595
Total	26	4,3077	,64583	,12666	4,0468	4,5685

Descritivos

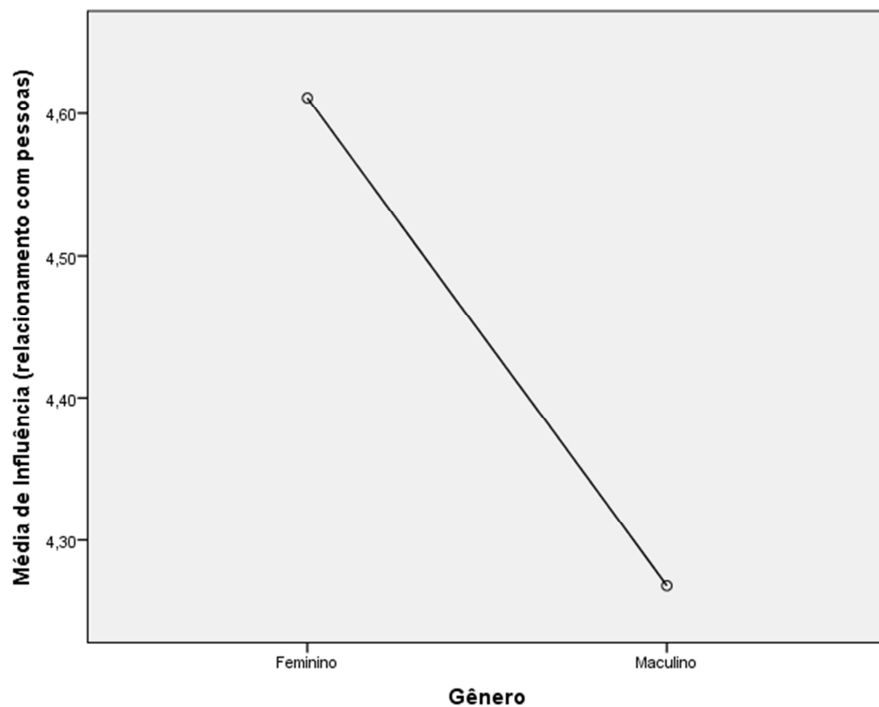
Influência (relacionamento com pessoas)

	Mínimo	Máximo
Feminino	4,33	4,83
Masculino	2,50	5,00
Total	2,50	5,00

ANOVA

Influência (relacionamento com pessoas)

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	,312	1	,312	,741	,398
Nos grupos	10,115	24	,421		
Total	10,427	25			

Parcelas de médias

Descritivos

Influência (relacionamento com pessoas)

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média
					Limite inferior
18 a 25 anos	4	3,9583	,99420	,49710	2,3763
26 a 30 anos	7	4,1905	,68332	,25827	3,5585
31 a 40 anos	7	4,3333	,72648	,27458	3,6614
Acima de 40 anos	8	4,5625	,23465	,08296	4,3663
Total	26	4,3077	,64583	,12666	4,0468

Descritivos

Influência (relacionamento com pessoas)

	Intervalo de confiança de 95% para média	Mínimo	Máximo
	Limite superior		
18 a 25 anos	5,5403	2,50	4,67
26 a 30 anos	4,8224	3,17	5,00
31 a 40 anos	5,0052	3,00	5,00
Acima de 40 anos	4,7587	4,17	4,83
Total	4,5685	2,50	5,00

ANOVA

Influência (relacionamento com pessoas)

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	1,108	3	,369	,872	,470
Nos grupos	9,319	22	,424		
Total	10,427	25			

Testes Post Hoc**Comparações múltiplas**

Variável dependente: Influência (relacionamento com pessoas)

Tukey HSD

(I) Faixa Etária	(J) Faixa Etária	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%
					Limite inferior
18 a 25 anos	26 a 30 anos	-,23214	,40793	,940	-1,3649
	31 a 40 anos	-,37500	,40793	,795	-1,5078
	Acima de 40 anos	-,60417	,39855	,445	-1,7109
26 a 30 anos	18 a 25 anos	,23214	,40793	,940	-,9006
	31 a 40 anos	-,14286	,34789	,976	-1,1089
	Acima de 40 anos	-,37202	,33684	,691	-1,3074
31 a 40 anos	18 a 25 anos	,37500	,40793	,795	-,7578
	26 a 30 anos	,14286	,34789	,976	-,8232
	Acima de 40 anos	-,22917	,33684	,903	-1,1645
Acima de 40 anos	18 a 25 anos	,60417	,39855	,445	-,5026
	26 a 30 anos	,37202	,33684	,691	-,5633
	31 a 40 anos	,22917	,33684	,903	-,7062

Comparações múltiplas

Variável dependente: Influência (relacionamento com pessoas)

Tukey HSD

(I) Faixa Etária	(J) Faixa Etária	Intervalo de confiança 95%
		Limite superior
18 a 25 anos	26 a 30 anos	,9006
	31 a 40 anos	,7578
	Acima de 40 anos	,5026
26 a 30 anos	18 a 25 anos	1,3649
	31 a 40 anos	,8232
	Acima de 40 anos	,5633
31 a 40 anos	18 a 25 anos	1,5078
	26 a 30 anos	1,1089
	Acima de 40 anos	,7062
Acima de 40 anos	18 a 25 anos	1,7109
	26 a 30 anos	1,3074
	31 a 40 anos	1,1645

Subconjuntos homogêneos

Influência (relacionamento com pessoas)Tukey HSD^{a,b}

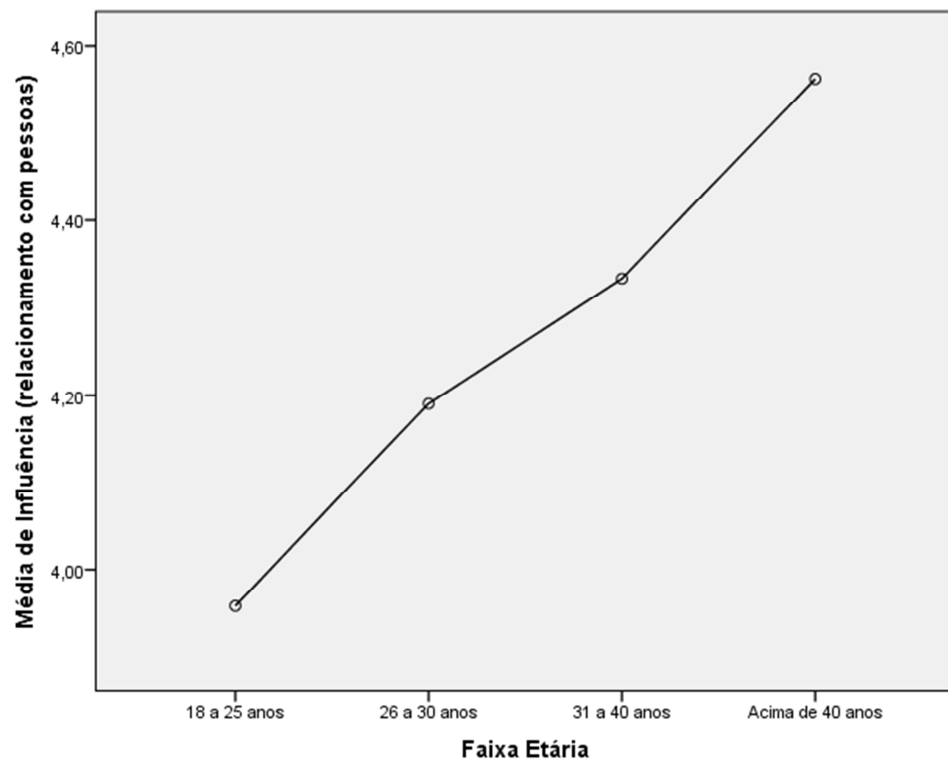
Faixa Etária	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
18 a 25 anos	4	3,9583
26 a 30 anos	7	4,1905
31 a 40 anos	7	4,3333
Acima de 40 anos	8	4,5625
Sig.		,391

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o tamanho de amostra de média harmônica = 6,054.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro Tipo I não são garantidos.

Parcelas de médias



Descritivos

Influência (relacionamento com pessoas)

	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média
					Limite inferior
Graduação incompleta	3	4,7222	,25459	,14699	4,0898
Graduação Completa	6	4,0833	1,06849	,43621	2,9620
Especialização	16	4,3021	,49896	,12474	4,0362
Mestrado ou doutorado	1	4,5000	.	.	.
Total	26	4,3077	,64583	,12666	4,0468

Descritivos

Influência (relacionamento com pessoas)

	Intervalo de confiança de 95% para média	Mínimo	Máximo
	Limite superior		
Graduação incompleta	5,3547	4,50	5,00
Graduação Completa	5,2046	2,50	5,00
Especialização	4,5680	3,17	5,00
Mestrado ou doutorado	.	4,50	4,50
Total	4,5685	2,50	5,00

ANOVA

Influência (relacionamento com pessoas)

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	,855	3	,285	,655	,588
Nos grupos	9,572	22	,435		
Total	10,427	25			

Parcelas de médias

